

Université de Montréal

Le Japon miraculé : vision occidentale du développement
économique japonais d'après-guerre, à partir de l'analyse de
l'œuvre de Ronald Dore

par
Christian Roy

Département d'histoire
Faculté des Arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de maître
en Histoire

mars 2005

copyright Christian Roy, 2005



D

7

U54

2005

v. 016

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé

Le Japon miraculé : vision occidentale du développement
économique japonais d'après-guerre, à partir de l'analyse de
l'œuvre de Ronald Dore

présenté par
Christian Roy

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Bernard Bernier, président rapporteur
David Ownby, directeur de recherche
Laurence Monnais, membre du jury

30 MAI 2005

Résumé

Le terme « miracle économique japonais » désigne les performances économique de ce pays, qui surprisent le monde occidental. Le Japon, qui était anéanti à la fin de la Deuxième Guerre mondiale connaît un essor économique fulgurant, que peu de gens arrivent à expliquer.

Les nombreux auteurs qui ont écrit sur le phénomène japonais ont tous une théorie pour expliquer le progrès de ce pays. Certains d'entre eux veulent mieux comprendre le modèle japonais ou tout simplement l'adapter à leur pays, tandis que d'autres auteurs veulent contrer ce pays, qui ne respecte pas les lois du capitalisme anglo-saxon.

Ronald Dore fait partie des auteurs qui considèrent que le capitalisme japonais, qui met l'accent sur le bien-être collectif, peut apporter des réponses aux problèmes du capitalisme anglo-saxon, pour qui les libertés individuelles sont fondamentales. Une meilleure compréhension de l'économie japonaise permettra une meilleure analyse de la société occidentale, par la méthode comparative.

Mots clés

Éthique confucéenne; Japon – années 1970; Japon – années 1980; Japon – années 1990; Ronald Phillip Dore

Abstract

The term “Japanese economic miracle” indicates the economical performances of that country, taking the Western world by surprise. Japan, whom at the end of the Second World War was completely annihilated, has experienced an economic boom that few people could explain.

The numerous authors who have written on the Japanese phenomenon all have a theory to explain that country’s progress. Some of them want to better understand the Japanese model or simply adapt it to their country, while others want to counter that country who does not respect the rules of the Anglo-Saxon capitalism.

Ronald Dore is one of these authors who considers that the Japanese capitalism focuses on the collective welfare, can bring answers to the problems of the Anglo-Saxon capitalism, for which individual liberties are fundamental. A better understanding of the Japanese economy will allow a better analysis of Western society, by the comparative method.

Keywords

Confucianism; Japan – 1970’s; Japan – 1980’s; Japan – 1990’s; Ronald Phillip Dore.

Table des matières

Page titre.....	I
Identification du jury.....	II
Résumé en français.....	III
Résumé en anglais.....	IV
Dédicace.....	VI
Remerciements.....	VII
Introduction.....	2
Chapitre 1.....	7
Mise en contexte.....	10
Le modèle britannique.....	11
Relations de travail.....	11
Gestionnaires et actionnaires.....	14
Le modèle japonais.....	16
Relations de travail.....	16
Système méritocratique.....	18
Éthique confucéenne.....	20
Comparaisons entre les deux modèles.....	24
Late development.....	25

Changements dans la société japonaise.....	27
La Grande-Bretagne et le modèle japonais.....	30
Les Quality Circles.....	32
Conclusion.....	33
Chapitre 2.....	35
Éthique protestante.....	36
<i>Company Law</i> et le rôle des actionnaires.....	40
L'innovation dans la compagnie britannique.....	41
Courants de changements en Grande-Bretagne.....	43
Démocratie industrielle.....	43
Ethique confucéenne.....	45
Formation académique et professionnelle.....	47
Le concept d'autorité.....	50
Les actionnaires.....	51
L'innovation.....	53
Démocratie industrielle.....	54
Limites de l'éthique confucéenne.....	54
Le système britannique versus l'exemple japonais.....	55
Le Japon et l'Occident.....	56
Conclusion.....	60

Chapitre 3.....	61
Contexte global.....	65
Fin de la croissance économique.....	66
Les limites du miracle économique japonais.....	67
Repenser les institutions japonaises.....	68
Emploi à vie.....	68
Les pratiques d'affaire.....	69
Dirigisme économique.....	70
L'ouverture de l'entreprise.....	72
Réformes de l'économie japonaise.....	72
Le nouveau rôle de l'actionnaire et le marché financier.....	73
La réforme bancaire.....	74
La résistance.....	75
Les changements législatifs.....	77
Le rôle du gouvernement japonais.....	78
La fonction publique.....	78
Le courant néo-libéral.....	80
Impact sur la société japonaise.....	82
L'exemple allemand.....	83
Ressemblances avec le modèle jap.....	84
Différences avec le modèle japonais.....	84
Conclusion.....	86

Conclusion.....	89
Références.....	94
Bibliographie.....	97

Dédicace

À Kami

Remerciements

Je voudrais tout d'abord remercier Simon et Véronique. Vous êtes avec moi.

À ma compagne, Lucie, qui est celle qui a le plus cru en moi et qui m'a aidé à devenir meilleur.

Merci également à Claude et à Claire, pour leur support tout au long de ma démarche.

Également à mon directeur, David Ownby, qui par sa rigueur et son professionnalisme m'a permis de me surpasser.

Finalement, à Jeanne. Merci d'avoir été dans ma vie.

Introduction

Avec la fin du communisme, le capitalisme américain semble avoir triomphé comme seul modèle économique valable et s'est étendu sur les marchés mondiaux, et influence la majorité des institutions économiques. Cette doctrine fait en sorte que l'économie est libérée de plusieurs contraintes et les gouvernements interviennent uniquement pour aider les forces du marché à fonctionner sans entraves.

Les opposants au néo-libéralisme semblent avoir perdu la bataille.

L'économie américaine poursuit une croissance soutenue dans les années quatre-vingt-dix et le pays veut étendre sa domination idéologique à l'ensemble des pays. Dans ce contexte idéologique, le modèle japonais devient une contrepartie intéressante à l'hégémonie américaine.

À la base, le succès économique du Japon est frappant. Le pays fut restructuré et occupé militairement par les Américains à la fin de la Deuxième Guerre mondiale. Ceux-ci contribuèrent à la reconstruction du Japon, dans le cadre de la guerre, afin que le pays soit la forteresse du capitalisme en Asie. La progression du pays est qualifiée de miracle dans la littérature occidentale des années soixante-dix, puisqu'il connaît un taux de croissance économique (autant du PIB que le niveau de vie générale) que la plupart des théoriciens occidentaux croyaient impossible.

Les bases historiques de ce « miracle » sont nombreuses. Bien sûr, le rôle des Américains y est pour beaucoup. Mais il ne faut pas oublier que le pays représentait un terrain propice à l'implantation du capitalisme, par ses racines culturelles et historiques. Le contexte social aussi favorisait l'éclosion d'une économie forte, avec une main-d'œuvre qualifiée et abondante, qui était déjà familière avec le travail en industrie. Mais le plus important de cet aspect demeure le désir commun des Japonais de ramener leur pays à un niveau compétitif et respectable, non plus par un militarisme agressif, mais plutôt avec un renouveau économique et démocratique.

L'impact de la réussite japonaise est également psychologique. Cette croissance qui était amusante, puis étonnante, devient de plus en plus inquiétante pour les gouvernements occidentaux (particulièrement aux États-Unis) ainsi que pour un certain nombre d'auteurs (par exemple Marvin Wolf ou Karel van Wolferen), jusqu'à devenir une menace. En tenant compte de la puissance économique (par le PIB, le niveau de vie des travailleurs, taux de chômage, etc.), le Japon réussit à surpasser tous les pays européens mais demeure encore très loin des États-Unis, qui sont pratiquement intouchables. Cette peur occidentale s'explique en partie par la présence des produits japonais sur tous les marchés, due aux bas prix et à leur qualité supérieure.

Mais ce qui agace réellement les Occidentaux, c'est que le capitalisme japonais a une approche et une philosophie complètement différentes du capitalisme anglo-saxon qui s'est imposé jusqu'alors. L'individu n'est plus placé au centre de

l'économie, puisque la collectivité devient plus importante et le bien-être collectif prime sur les libertés individuelles. Une autre source de controverse concerne le rôle de l'État japonais, qui intervient beaucoup plus qu'un gouvernement occidental, dans la sphère économique. Le meilleur exemple de cet interventionnisme, et le plus connu en Amérique, est le MITI (Ministry of International Trade and Industry), qui oriente les politiques économiques du pays, en mettant l'accent sur les domaines économiques les plus prometteurs, et en régulant en partie les différents secteurs de l'industrie japonaise.

La gestion du personnel et les relations de travail sont aussi considérées comme étant restrictives, selon la vision occidentale. L'employé peut se retrouver à l'emploi d'une compagnie pour le reste de ses jours, et se dévouer aux performances et à la viabilité de celle-ci. Du côté patronal, les cadres se servent d'une structure paternaliste et très hiérarchisée pour assurer le contrôle des employés. Ces patrons sont aussi dévoués à la compagnie, au moins autant que les simples employés, et le terme de *Japan inc.* prend tout son sens avec cette explication. Il s'agit donc d'une armée de travailleurs dévoués à la cause japonaise, prêts à tous les sacrifices pour amener le Japon à supplanter tous ses rivaux occidentaux.

Mais le Japon réussit, et de façon admirable, dans un cadre économique qui est différent du capitalisme anglo-saxon par son fonctionnement de ses institutions ainsi que par sa mentalité économique. C'est à partir de cette observation qu'entre en jeu un auteur tel que Ronald Dore, qui se pose des questions sur son pays ainsi que

sur le Japon. La progression de son œuvre suit non seulement le développement économique du Japon d'après-guerre, mais également l'évolution de la perspective occidentale par rapport à la situation économique du Japon. Son centre d'intérêt fut toujours le Japon, mais c'est à partir des années soixante-dix qu'il se consacre de façon définitive à sa montée économique et à son analyse..

L'originalité de Dore tient du fait que l'hypothèse qui relie tous ses livres à partir de 1973 (avec *British Factory, Japanese Factory*) est que l'analyse de la culture, de l'histoire et de l'économie japonaise peut servir, selon lui, à mieux comprendre le fonctionnement et à améliorer la société britannique et ses institutions économiques. Dore tient compte des différences culturelles, pour essayer de dégager un mode de fonctionnement propre au Japon, tout en découvrant des méthodes spécifiques qui pourraient être appliquées dans d'autres pays.

L'œuvre de Dore est témoin de l'évolution économique du Japon, mais également de l'évolution de la pensée occidentale face à ce pays, du fait que son œuvre est étalée sur plus de quarante ans de recherche et d'écriture. Il est donc beaucoup plus facile de tracer un parallèle entre le parcours académique de Dore et l'évolution du Japon. Son approche est également innovatrice, puisqu'il se sert du Japon pour mieux comprendre sa propre société. Le livre *British Factory* est d'ailleurs une étude sur le terrain de la compagnie japonaise et son fonctionnement. Son but est de tirer des leçons applicables de ce pays, alors que les relations

historiques entre le Japon et l'Occident ont toujours été basées sur une certaine domination de la pensée occidentale.

Donc la progression intellectuelle de Dore suit un parallèle avec l'évolution du Japon. Le livre *British Factory* analyse une institution commune au Japon et à la Grande-Bretagne, soit une compagnie. Le but du livre est de montrer que l'évolution du capitalisme n'est pas universelle et que des modèles différents peuvent fonctionner, grâce en très grande partie au facteur culturel. Dore vient donc invalider la théorie de convergence, qui sera définie plus en profondeur dans le premier chapitre.

Le deuxième livre retenu s'intitule *Taking Japan seriously*. Le but de cet ouvrage est d'approfondir l'analyse du capitalisme japonais et de son éthique confucéenne (opposé à l'éthique protestante, tel que défini par Weber dans *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*). Le livre est écrit à la fin des années quatre-vingt, alors que le développement japonais est à son summum et que rien ne semblait pouvoir l'arrêter. Pour Dore, les Japonais sont allés au-delà du phénomène de développement tardif et c'est maintenant l'Occident qui doit retenir des leçons de l'exemple japonais. Il ne s'agit pas de copier bêtement des caractéristiques du système japonais, mais plutôt de les analyser, de comprendre le contexte dans lequel ces caractéristiques s'inscrivent, et indépendamment du facteur culturel, de savoir s'il est importable ou non.

Le dernier livre utilisé dans le cadre de l'analyse est *Stock market capitalism, Welfare capitalism*. Le contexte historique de ce livre est bien différent, puisqu'il est écrit en 2000, après la crise financière du Japon et de la remise en question de ce pays comme modèle économique. Ce qui est intéressant de cet ouvrage, est que l'auteur ne renie pas son approche, loin s'en faut. Le Japon traverse non seulement une période de crise économique, mais également idéologique. Des réformateurs au Japon croient que la solution se retrouve dans l'exemple des Etats-Unis, dont le modèle économique semble être l'idéal. Mais Dore croit toujours que les réponses aux problèmes japonais se situent dans le pays et la crise économique vécue par le Japon au milieu des années quatre-vingt dix ne signifie pas la fin de sa spécificité, mais montre plutôt ses limites et ce qui devrait être fait pour améliorer le système, toujours en respectant l'éthique confucéenne.

Chapitre 1

Le livre *British Factory – Japanese Factory. The Origins of National Diversity in Industrial Relations* est le premier que Ronald Dore consacre aux succès économiques d'après-guerre du Japon. L'auteur écrit ce livre au début des années soixante-dix, alors que le Japon est en progression constante depuis de nombreuses années et s'affirme sur les marchés étrangers.

Au niveau intellectuel, l'impact qu'a le Japon sur les pays occidentaux peut se mesurer en lisant non seulement le livre de Dore, mais également les nombreux ouvrages qui sont parus au cours de cette décennie. Le cas le plus frappant est l'auteur Ezra Vogel, qui a écrit *Japan as Number one*, qui fut un best-seller à travers les Etats-Unis ainsi qu'au Japon. La montée du Japon et l'omniprésence de ses produits fait en sorte que la plupart des pays occidentaux se posent des questions par rapport à ce phénomène. La démarche de Ronald Dore est de cerner les sources du succès économique japonais afin de les comprendre et par la suite de voir s'ils sont applicables à son pays, la Grande-Bretagne.

Il présente tout d'abord la théorie de la convergence, populaire parmi de nombreux auteurs (Dore mentionne non seulement Clark Kerr, mais également John K. Galbraith et remonte jusqu'à Marx). Selon cette vision, la technologie est le moteur de changement du capitalisme. Grâce au progrès, de nouvelles techniques (autant au niveau des machines que de la recherche et le développement) permettent

un gain en productivité, ce qui fait fonctionner la machine capitaliste. Et comme Dore le mentionne : « And, by and large, so the convergence theory assumes, since human nature is basically much the same anywhere, the same technology is likely to produce the same sorts of institutions » (1).

En suivant cette logique, ces institutions étant semblables, elles devraient donc produire sensiblement le même cadre social (au niveau scolaire, des arts, de la gestion du personnel, des relations de travail, etc.). Bien sûr, l'analyse en profondeur du système japonais vient invalider la théorie de convergence. Les Japonais ont des institutions économiques qui se retrouvent dans les pays occidentaux industrialisés, mais la ressemblance s'arrête à ce niveau. À la base le modèle économique japonais s'est inspiré de l'exemple anglo-saxon, mais l'intégration du capitalisme au Japon en 1868 a suivi une évolution différente de ce modèle.

Donc une analyse pertinente doit tenir compte de facteurs culturels et historiques et du rôle qu'ils ont joué dans le cadre de cette évolution est nécessaire. C'est ce que Dore fait, puisque tous les sujets traités sont intégrés dans leur contexte. Par exemple, l'emploi à vie, qui est une caractéristique frappante du modèle japonais, est expliqué dans son cadre de référence au Japon, et par la suite, cette idée est mise en comparaison avec ce qui se fait en Grande-Bretagne, afin de mieux comprendre le phénomène. Dans ses livres qui suivront, Dore se servira également de cette analyse pour déceler les méthodes japonaises qui permettent de mieux comprendre sa propre société et qui pourraient être éventuellement importées.

Essentiellement, le livre se consacre à la présentation d'une compagnie britannique, l'English Electric Company, et d'une compagnie japonaise, Hitachi et de leurs deux usines respectives (pour la EEC, l'usine de Bradford et de Liverpool ; pour Hitachi, les usines de Furosato et Taga). Le choix de l'auteur s'explique en grande partie par le fait que les compagnies sont relativement de même taille, et se retrouvent dans le même secteur d'activité. Pour le reste, c'est l'opposition de deux modes de fonctionnement très différents. Je vais commencer tout d'abord par présenter le modèle britannique et par la suite le modèle japonais, qui seront mis en opposition.

Mise en contexte

Pour Dore, la montée économique du Japon représente un défi pour le monde occidental et plus particulièrement pour la Grande-Bretagne. D'un point de vue culturel, l'approche de Ronald Dore est justifiable (il est Britannique), mais également d'un point de vue historique. L'Angleterre est le berceau de la révolution industrielle, tandis que Japon a « importé » cette idée. Au cours de son œuvre, Dore développe cette opposition dans ce qu'il appelle le phénomène de late development, auquel je reviendrai dans les chapitres suivants.

Le Japon qui se retrouvait dans une situation d'apprentissage face à l'Occident, devient en quelque sorte un maître avec ses succès récents. Donc les

Occidentaux se font battre à leur propre jeu par un pays qui, trente ans auparavant, a dû rebâtir ses infrastructures ainsi que son économie. Pour citer Ezra Vogel : « Mais vouloir que les Américains, habitués à considérer leur pays comme le champion, admettent qu'ils ont perdu la suprématie mondiale au profit d'une nation du monde asiatique, c'est beaucoup demander » (2). Si l'affirmation concerne les Etats-Unis, elle s'applique tout de même à la mentalité occidentale face au Japon.

Le modèle britannique

Généralement, les exemples utilisés par Dore au niveau des relations de travail, de la structure de la compagnie ou du syndicat correspondent à la situation d'autres pays, tel le Canada ou les Etats-Unis, qui pratiquent le capitalisme de type anglo-saxon. Les seules spécificités qui se rattachent à l'Angleterre correspondent principalement à des rapports gouvernementaux, des lois ou encore des syndicats britanniques. Il arrive aussi que Dore indique clairement qu'un fait britannique n'est pas exactement tel quel aux Etats-Unis, en indiquant les points de divergences.

Relations de travail

Le premier aspect dont traite Dore est la main-d'œuvre britannique, au niveau de sa mobilité, mais également au niveau de sa mentalité. Les employés britanniques peuvent entrer à n'importe quel moment de leur carrière dans une compagnie et rien n'indique qu'ils vont y rester. Cette affirmation est appuyée par le fait que les

employés britanniques sont plus vieux que leurs confrères japonais, mais inversement ils ont beaucoup moins d'ancienneté (3). La distinction qui se fait au niveau des employés se base principalement sur la formation académique, qui est importante dans le cas des ingénieurs et autres professionnels. Ils perfectionneront alors leurs connaissances et dans le cas où ils quitteront la compagnie, ces nouvelles habilités serviront à leur trouver un nouvel emploi.

Cette mentalité de choix en fonction d'intérêts personnels est également présente du côté patronal. Les cadres qui sont engagés n'ont pas suivi un chemin de carrière bien défini dans la compagnie qui les emploie. La variété présente dans leur curriculum vitae fait en sorte qu'ils sont des candidats intéressants ou non. Cette mentalité d'embauche amène certains problèmes au niveau de l'autorité, du fait que le contremaître ne connaît pas nécessairement toutes les structures de la compagnie ou encore qu'il a moins d'ancienneté que les gens qu'il dirige. Le problème réside aussi dans le fait que l'individu est choisi pour ses capacités à faire appliquer des règlements et à superviser le travail des employés, au détriment de connaissances spécifiques, qui seraient une source d'une autorité plus légitime.

L'aspect qui est le plus sensible dans les relations de travail touche l'opposition entre le syndicat et la partie patronale. Tel que mentionné plus haut, une des sources de tensions réside au niveau de l'autorité. Mais d'autres conflits sont également présents et s'expliquent en partie par des faits historiques. Les propriétaires ont d'abord régné sur les relations de travail et les syndicats se sont

implantés dans des conditions où les employés avaient besoin d'être défendus. La relation entre les deux parties est donc à la base une relation de confrontations. Par la suite, le contexte économique favorisait parfois le syndicat, d'autres fois le patronat. Quant au niveau de la répartition des syndicats et de leur implantation, il se situe au niveau national et n'est pas concentré à une usine précise, comme c'est le cas pour le Japon. Pour les travailleurs spécialisés, un syndicat national est nécessaire, du fait de la mobilité de la main-d'œuvre et de la protection du statut de travailleur. Pour un ingénieur, ses privilèges seront défendus par le syndicat ou une corporation, qui surveille et contrôle la pratique de ce métier précis.

Pour en revenir à l'opposition entre les syndicats et les employés, Dore définit la situation britannique selon deux visions. La première est désignée comme étant radicale (us against them). Il s'agit d'un climat de confrontation directe, où le syndicat va défendre ses membres à tout prix. La deuxième position qui est présente en Grande-Bretagne, est désignée par l'auteur comme étant la coopération passive. Les syndiqués vont respecter les règles établies par la compagnie, puisqu'une désobéissance entraîne des sanctions. Dans la situation de relations radicales, aucune des parties n'acceptent la légitimité de la présence de l'autre. Pour les syndiqués, les propriétaires exploitent leur travail et veulent se faire du profit à leurs dépens, tandis que pour la compagnie, le syndicat limite les libertés de l'entreprise et de ses profits. Aucune entente harmonieuse n'est possible. En ce qui concerne la coopération passive, les deux parties coexistent puisqu'ils ne peuvent faire autrement.

Avec cette mentalité, les employés et les contremaîtres n'iront pas fraterniser après les heures de travail. Des relations vont s'établir, mais elles ne dépasseront pas les murs de l'usine. Quant au degré d'implication de l'employé, il ne va pas au-delà des tâches définies qui lui sont assignées. De même, les contremaîtres vont se soucier uniquement des travailleurs dans le cas où leur productivité est affectée et même dans ce cas, le superviseur peut hésiter à intervenir. Le seul cas d'implication vient généralement de la compagnie, qui va établir des mesures pour favoriser le travail et le bien-être de ses employés, la plupart du temps dans le but d'améliorer leur humeur et donc, leur productivité.

Gestionnaires et actionnaires

L'élément qui est le plus important dans la compagnie britannique concerne le rôle des gestionnaires et des actionnaires. L'entreprise se doit d'être rentable, pour maximiser la valeur des actions et donc le retour de profits aux investisseurs. À ce niveau, les cadres et les contremaîtres sont considérés comme les agents de ces actionnaires. Leur but est de maintenir la compagnie rentable et ce désir va en contradiction non seulement avec les intérêts des employés, mais parfois même de la communauté en général. Si les actions n'ont pas pris suffisamment de valeur, des mises à pieds peuvent être faites afin d'augmenter les profits des administrateurs et des actionnaires. Un déséquilibre est donc présent, et il est facile de déduire que cette situation n'améliore pas les relations entre les deux parties.

En ce qui concerne les administrateurs d'une compagnie, ils sont choisis (comme dans le cas des contremaîtres) selon leur *curriculum vitae* et non pas au niveau de leur ancienneté au sein de la compagnie qui les emploie. Ils amènent donc un réseau de contact, mais également une vision extérieure à la compagnie, qui peut créer une ouverture à de nouveaux produits, à de nouvelles méthodes de gestions ou à de nouveaux marchés. Ces administrateurs sont généralement les moins touchés dans le cadre de compressions budgétaires ou de mises à pieds, qui touchent généralement les employés réguliers.

Le dernier point intéressant auquel s'attarde Dore pour parler du système britannique est ce qu'il appelle la mentalité du péché originel (original sin), qui est opposé à ce que le confucianisme appelle la vertu originelle. Cette théorie du péché vient expliquer le climat des relations de travail dans la tradition anglo-saxonne. Le contremaître a immédiatement la présomption que l'employé ne travaillera pas à son plein potentiel s'il est laissé à lui-même, sans surveillance. L'ouvrier aura à cœur ses intérêts et non pas ceux de la compagnie. Ce concept de péché originel doit également s'appliquer à la situation inverse, c'est-à-dire les employés par rapport à l'employeur, mais Dore ne le mentionne pas. Quoi qu'il en soit, il s'agit d'une théorie qui est intéressante, puisqu'elle illustre une situation qui existe, même si elle n'a pas de preuves historiques concrètes.

Le modèle japonais

La présentation du modèle britannique est pertinente, même si la plupart des aspects qui y sont présentés sont familiers à la majorité des lecteurs occidentaux. L'intérêt de la démarche de Ronald Dore vient du fait qu'il présente ces mêmes institutions et situations au Japon, mais à l'intérieur du cadre japonais, en lien avec le développement théorique et pratique du capitalisme dans le pays. Tout comme l'analyse qu'il présente sur la Grande-Bretagne tient compte de la culture anglo-saxonne, sa position sur le Japon tient compte du facteur culturel comme étant primordial pour expliquer le propre développement économique du pays, qui n'est pas traité en tant que tributaire du capitalisme anglo-saxon qui fut déformé au cours des ans.

Relations de travail

Donc le premier chapitre du livre traite de la main-d'œuvre et de ses caractéristiques principales. Alors que les travailleurs britanniques ont une grande mobilité, les Japonais quant à eux sont très stables au niveau de l'emploi, depuis la fin de la guerre. Cela s'explique par la vision à long terme des employés, mais également des employeurs japonais. Cette mentalité est due à de nombreux facteurs, qui sont présents dans la culture japonaise. Tout d'abord, les travailleurs sont engagés par la compagnie à un jeune âge (à la sortie de l'école ou de l'université), dans le cadre de l'emploi à vie. Cette embauche est considérée comme un privilège et les deux parties sont impliquées dans un contrat moral. L'individu s'engage à consacrer ses

compétences, ses énergies et les meilleures années de sa vie à la compagnie. En contrepartie, celle-ci doit lui offrir une sécurité d'emploi. L'implication est donc plus grande à long terme et l'employé a une plus grande sensibilité face aux intérêts de l'entreprise, puisqu'ils correspondent à la stabilité de son travail.

Les relations syndicales – patronales sont beaucoup plus harmonieuses au Japon qu'en Grande-Bretagne. Avec l'occupation américaine dès la fin de la guerre, de nombreuses mesures furent prises par les administrateurs militaires, afin de favoriser le syndicat dans le cadre de la lutte contre l'implantation du communisme au Japon. Cette situation a créé un déséquilibre en faveur du mouvement syndical. Les salaires augmentaient beaucoup plus rapidement que l'inflation et les profits, et les entreprises avaient peu de pouvoir face aux syndicats. Par la suite, la situation fut rétablie vers un meilleur équilibre et les relations entre les deux parties furent réglementées afin d'éviter l'exploitation d'un côté comme de l'autre. Donc les syndicats n'ont pas eu à s'imposer de force au Japon, ce qui a aidé en partie leur acceptation du côté patronal. Si les employés sont fiers d'être syndiqués et s'impliquent à ce niveau, il reste qu'ils sont conscients que leur bien-être est tributaire de la situation économique de la compagnie et ne seront pas voraces lors des négociations salariales.

Un deuxième point qui doit être mentionné au sujet du syndicat japonais, est qu'il se retrouve au niveau de la compagnie et non pas au niveau national. Dans le cadre de l'étude de Dore, il y a donc un syndicat Hitachi, qui comprend tous les

employés qui travaillent pour la compagnie. S'il n'y a pas de syndicat national, c'est qu'un professionnel va d'abord s'identifier comme étant un « homme d'Hitachi » avant d'être un ingénieur. Le cadre académique fait aussi en sorte que les compétences de l'individu ne peuvent pas être défendues et protégées à l'échelle nationale. Le système d'éducation est beaucoup mieux défini dans le livre de Dore intitulé *How the Japanese learn to work*, mais ce qu'il est essentiel de retenir est que la formation que l'élève reçoit est très générale. Ce sera la compagnie qui l'embauche qui devra s'occuper de lui fournir des connaissances plus spécifique. Donc la formation générale est homogène au niveau national, mais la situation change dès l'arrivée sur le marché du travail.

La coopération est beaucoup plus importante au niveau des négociations. Les deux parties s'accordent sur la légitimité de la partie adverse et ne tenteront pas de la supplanter ou de l'humilier. Les gestionnaires essaient de garder le syndicat au courant des activités de l'entreprise, afin que ce dernier puisse transmettre les bonnes informations à ses membres. Cette procédure permet d'éviter des prises de positions qui ne se basent pas sur la réalité, principalement du côté syndical. Donc si les profits ont réduit comparativement à l'année dernière, les syndiqués ne s'attendent pas à avoir la même augmentation ou bonus pour les négociations en cours.

Systeme méritocratique

Par son système méritocratique, la société japonaise fait en sorte que se sont les meilleurs candidats qui iront dans les plus grandes compagnies, qui elles offrent

l'emploi à vie. Comme ils sont recrutés dès leur entrée sur le marché du travail, ces employés sont liés en partant à la compagnie qui les embauche. Par la suite, les candidats les plus brillants suivront une progression bien définie dans différents secteurs, afin de ramasser le maximum d'expérience au niveau de la gestion et de la production. C'est ce qui explique que les employés japonais ont une moyenne d'âge moins élevée que les employés britanniques, tout en ayant une moyenne d'ancienneté plus élevée. La question de liberté et de mobilité n'est pas importante pour la main-d'œuvre japonaise, justement parce que l'emploi à vie est considéré comme la récompense la plus prestigieuse au Japon.

L'application du système méritocratique concerne aussi la fonction publique. Les ministères les plus prestigieux (les Finances, les Affaires étrangères et surtout le Ministère du Commerce international et de l'Industrie (MITI en anglais). Généralement, ce sont les meilleurs élèves, venant principalement de l'Université de Tôkyô, qui se dirigeront vers cette carrière. Les postes de fonctionnaires sont prisés du fait qu'un prestige et un pouvoir réel y sont rattachés. Dans le cas des fonctionnaires du MITI, la stabilité de leur emploi leur permet de créer des liens avec les compagnies et avec le pouvoir politique. Leur rôle est de faire le lien entre les diverses compagnies dans des cas précis, même d'agir en tant qu'arbitre ou médiateur, d'appliquer des politiques favorisant les compagnies japonaises et protéger le marché japonais en cas de nécessité.

Cette implication à long terme a également un impact au niveau des salaires. Au lieu d'être déterminé par le marché de l'emploi, le salaire d'un employé japonais est influencé par plusieurs facteurs. L'employé touche un salaire minimal, qui varie en fonction de son poste, et d'autres variables viennent s'ajouter à ce salaire. L'âge de l'individu entre en ligne, ainsi que son ancienneté dans la compagnie, son sexe, son degré de collaboration avec ses supérieurs et même sa situation familiale (s'il a des enfants, s'il est marié, etc.). La fidélité à l'entreprise est donc récompensée et par ce fait la question salariale n'est pas problématique au Japon, puisqu'elle se base d'abord sur le mérite.

Éthique confucéenne

L'éthique confucéenne est également importante pour expliquer la position des deux parties. Dans la société japonaise, les intérêts individuels sont considérés comme étant une preuve d'égoïsme, alors que le bien-être de la collectivité prime sur tout. Les employés savent qu'une grève peut affaiblir leur compagnie et celle-ci est consciente qu'elle doit veiller, en contrepartie, au bien-être de ses employés afin de s'assurer qu'ils travaillent à leur plein potentiel. La mentalité voulant que la compagnie fasse le maximum de profits au détriment de ses employés n'est pas défendable du point de vue de l'éthique confucéenne.

Au niveau de la gestion, le système japonais diffère totalement du modèle occidental. Tel que mentionné plus haut, les relations entre employés et contremaîtres ne sont pas toujours harmonieuses dans le cas britannique. L'autorité de ce dernier

n'est pas toujours légitime, du fait de son ancienneté et de ses compétences au sein de la nouvelle compagnie. Dans le cas japonais, cette situation n'existe pas, pour plusieurs raisons, découlant pour la plupart de cette éthique confucéenne.

Le premier facteur est dû au système méritocratique. Tout d'abord, chaque individu a la place qu'il mérite dans la société. La position qu'occupe une personne s'explique par son intelligence, mais surtout par ses efforts soutenus, qui ont donné de meilleurs résultats scolaires qui conduiront, eux, aux meilleures universités (bien qu'il y ait une corrélation significative entre le revenu familial et le lieu d'étude d'un candidat). Ces établissements donneront accès aux meilleures firmes. Donc, les Japonais qui se retrouveront éventuellement à des postes de directions ou ayant des responsabilités méritent leur situation, comme les simples travailleurs ont le poste qu'ils méritent. De plus, ces futurs dirigeants occuperont diverses fonctions durant leurs premières années, afin de se familiariser à tous les aspects de la compagnie. Ce parcours des dirigeants influence en grande partie la légitimité de l'autorité dans l'entreprise.

Le deuxième point qui se rattache à l'éthique confucéenne concerne la gestion du personnel. Dore désigne cet aspect sous le nom de communauté. Puisque les employés autant que les dirigeants sont impliqués au niveau du bien-être général de l'entreprise, ces deux groupes (ainsi que les actionnaires) forment une communauté. Les liens qui se créent iront au-delà du travail ou de l'usine. L'implication du contremaître se rend jusqu'à la vie privée des travailleurs (que ce soit un mariage, une

naissance, une mort ou tout autre événement pouvant toucher la vie l'un de ses subordonnés) et ce souci est considéré comme tout à fait normal dans la société japonaise (4).

Dans cette affirmation, l'héritage confucéen se traduit par la bienveillance des dirigeants sur les dirigés, ce qui est un devoir moral, mais également par l'acceptation des travailleurs du concept de l'autorité. Pour le travailleur, le fait que son supérieur s'inquiète de ses problèmes ou s'implique n'est pas considéré comme une menace à sa liberté, mais plutôt comme étant un devoir moral, qui découle logiquement du modèle communautaire de l'entreprise.

Un autre point qui se rattache à cet esprit communautaire touche le rôle et la place précise qu'occupent les dirigeants (ou le conseil d'administration) dans la compagnie japonaise. Alors que le rôle des dirigeants d'une compagnie britannique est de préserver les intérêts financiers des actionnaires ou des propriétaires, dans le cas de la compagnie japonaise la situation diffère grandement. Les dirigeants sont tout d'abord les meilleurs candidats de la compagnie, ayant généralement dépassé la cinquantaine. Puisqu'une échelle de promotion est mise en place et qu'elle est suivie rigoureusement, la conclusion logique au bout de longues années de service est d'arriver aux postes de direction pour les plus talentueux d'entre eux. Ronald Dore désigne d'ailleurs les dirigeants japonais sous le terme d'anciens. Ceux-ci connaissent parfaitement l'entreprise et vont prendre les décisions en fonction de l'intérêt de la communauté (l'entreprise) qui comprend non seulement les actionnaires, mais

également les travailleurs et le personnel cadre, qui sont tous des membres de cette communauté.

Le concept d'administrateurs étrangers est d'ailleurs très peu répandu au Japon à l'époque à laquelle le livre est paru. Puisque les dirigeants sont des gens d'Hitachi depuis leur entrée sur le marché du travail et qu'ils ont mérité leur statut par leurs efforts, il est impensable qu'un étranger se voie offrir un poste de direction dans une compagnie dans laquelle il ne s'est pas impliqué auparavant. C'est pourquoi le marché japonais est imperméable à la venue des étrangers et aussi la raison pour laquelle les actions des grosses compagnies japonaises restent justement dans les mains de Japonais. Le concept de relations d'affaires, de vision à long terme et même de cross-shareholding se rattache à cette mentalité, mais Dore le définit concrètement dans le livre *Stock market capitalism, Welfare capitalism. Japan and Germany versus the Anglo-Saxons*.

Finalement, le concept de vertu originelle vient s'opposer au « péché originel » tel que mentionné plus haut et défini par Dore. La vertu originelle ne part pas du principe que le travailleur doit être surveillé, étant donné la nature égoïste de ses besoins et de ses intérêts. Au contraire, cette théorie veut que tous, autant les employés que les dirigeants aient un intérêt particulier dans le bien-être de l'entreprise, non seulement en tant que collectivité en elle-même, mais également pour le bien-être de la nation en général. La mentalité « eux contre nous » n'existe donc pas, puisque toutes les parties ont le même but.

Comparaisons entre les deux modèles

La méthode dont Ronald Dore se sert au cours de ses divers livres se rapproche généralement de l'étude comparative. Cette approche se base sur une recherche conjointe, de chercheurs britanniques et japonais, qui visait les usines d'Hitachi et English Electric, ainsi que deux compagnies d'acier et quelques sites de constructions. La partie à laquelle Dore se consacra fut les deux compagnies spécialisées dans l'électricité. Cette section de la recherche se base sur une évaluation de l'entreprise (faite sur le terrain), puis sur un sondage des employés, afin de vérifier des points précis quant au fonctionnement de l'usine et à sa gestion.

Cependant, cette recherche sur laquelle Dore se base est partiellement incomplète, du fait que le sondage auprès des employés de la compagnie anglaise n'a pu être réalisé, suite à une fusion avec la General Electric. Malgré cette situation, le sondage fut effectué dans une autre entreprise, de même format et oeuvrant dans le même domaine. Le groupe japonais et britannique avaient les mêmes résultats, mais ils s'adressaient à leur public respectif (5).

L'analyse de Dore vient également montrer l'invalidité de la théorie de convergence sociale, qui est mentionnée au début du chapitre. Le fonctionnement d'institutions qui sont présentes dans les deux pays diffère totalement, et comme l'auteur le prouve, la culture et l'histoire ont un rôle extrêmement important à jouer

non seulement dans l'analyse du Japon, mais également dans l'analyse de ses institutions et des individus qui composent cette société.

Late development

En tenant compte des performances de l'économie japonaise et de ses différences au niveau culturel et historique, il est indéniable que le pays ne correspond pas aux analyses conventionnelles des forces du marché et de la libre concurrence. Dore fait du Japon un exemple atypique, qui suit son propre développement et qui possède ses racines propres et des courants de changements, qui ne font que l'éloigner davantage du modèle britannique ou américain. En excluant l'élément comparatif de l'œuvre de Dore, les bases de son argument se concentrent en grande partie sur le facteur culturel (l'éthique confucéenne et ses divers aspects, tels que mentionnés plus haut) et sur des facteurs historique, dont le late development, qui marqua le Japon de façon durable et dont l'influence en tant que facteur est encore visible aujourd'hui (6).

Le late development sert également à expliquer d'autres caractéristiques de la société japonaise. La bureaucratie japonaise est un aspect qui a marqué les Occidentaux. L'implantation immédiate de grosses usines a nécessité une très grande planification, autant au niveau de la gestion des effectifs qu'au niveau gouvernemental. De nombreux fonctionnaires furent alors indispensables pour assumer un tel changement au niveau de la société japonaise. Un système d'éducation devenait aussi primordial, puisque ces usines modernes avaient besoin de main-d'œuvre qualifiée pour les construire et les faire fonctionner. La gestion de ses usines

demande également de gros capitaux, donc la planification à long terme devient beaucoup plus importante que les résultats immédiats au niveau financier. Ces effets, combinés à l'éthique confucéenne, ont permis au Japon de gagner du temps sur le plan technique et physique, en plus de créer la base intellectuelle du capitalisme japonais, base qui a survécu aux années militaristes du Japon et à la défaite du pays en 1945.

Cependant, la théorie de développement tardif ne peut servir pour expliquer totalement l'évolution du Japon au niveau industriel et particulièrement de l'emploi à vie. Robert E. Cole apporte des nuances importantes dans la démarche de Dore, en disant que certains facteurs historiques furent négligés et que : « [...] is that in principle he has no basis for distinguishing the causal strength of historical as opposed to late-developer effects » (7). Pour Cole, l'industrie lourde n'est qu'une partie du processus d'industrialisation au Japon, tandis que Dore fait de l'industrie lourde le moteur du développement économique japonais.

Dore répond à cette critique de Cole en disant que le poids de la causalité est difficile à établir entre les facteurs culturels et l'état de *late development* : « “a seniority wage system was both consonant with Japanese conceptions of age hierarchy, and also “ – because of certain circumstances characteristic of later developers – “a rational means for employers to get the most out of their workers at least cost“ » (8). Toujours selon Dore, l'aspect historique qui est important est que les mêmes innovations étaient présentes dans les deux sociétés (japonaise et britannique)

mais qu'elles se sont développées uniquement au Japon parce qu'il y a eu un nombre suffisant d'entreprises qui les ont adoptées. Quant à la Grande-Bretagne, ces innovations furent intégrées à des entreprises de moindre envergure ou n'ayant pas suffisamment d'influence (9).

Changements dans la société japonaise

Avec l'apport culturel du confucianisme, le respect de la tradition et de la hiérarchie, le Japon semble être conservateur et donc immobiliste. Ce n'est pas le cas, car de nombreux changements sont en cours, au moment de l'analyse de Dore. Ces changements ne viennent pas toucher la spécificité du Japon et respectent sa tradition et sa culture. Le succès économique du pays est en grande partie responsable des nouvelles tendances qui se profilent, particulièrement au niveau de l'emploi

Le marché du travail est divisé en deux, soit entre les grandes firmes et les plus petites. Les grandes compagnies, dont l'implantation s'est faite sous l'ère Meiji, ont été favorisé par le gouvernement, qui a pris des mesures au niveau éducationnel (pour former des ouvriers compétents) et politique, afin d'assurer leur plein développement. Cette base industrielle a d'ailleurs survécu à la Deuxième Guerre mondiale. Quant aux petites entreprises, elles sont considérées comme plus traditionnelles. Leurs racines sont également antérieures à la guerre mais leur capacité

de production est quasiment artisanale. Elles ont peu d'employés, sont généralement de type familial et doivent se contenter de vivre à l'ombre des grandes compagnies.

Puisque la structure d'emploi découle du système méritocratique, ce sont les grandes compagnies qui choisiront en premier lieu les meilleurs candidats. Les entreprises de moindre importance doivent se contenter de diplômés ou de finissants de moindre prestige. Avec le succès économique des années soixante, les grandes compagnies ont drainé la majorité des employés disponible sur le marché du travail dans les années soixante. Cette situation s'est consolidée dans les années soixante-dix, ce qui a créé une pénurie dans la main-d'œuvre. Avec le peu de mobilité de la main-d'œuvre, qui est caractéristique du système japonais, ces entreprises ne peuvent pas compter sur des employés plus qualifiés pour avoir une nouvelle expertise. Elles ont donc ajusté leur échelle salariale sur les grandes compagnies durant les années soixante-dix et quatre-vingt, afin d'attirer les finissants universitaires ou encore les élèves sortant des cours professionnels.

Puisque l'écart de salaire moyen entre les petites et les grandes entreprises s'est amenuisé sur une période de dix ans, la mobilité au niveau de la main-d'œuvre a augmenté de manière significative (10). La question salariale posant moins de problèmes, certains travailleurs de grandes compagnies hésitent moins à faire le saut vers les plus petites compagnies, qui offrent d'autres défis et qui sont moins structurées au niveau hiérarchique. Ces employés qui quittent généralement les grandes entreprises sont bloqués au niveau de la promotion et le fait d'aller dans une

entreprise de moindre envergure leur permet d'avoir de nouvelles responsabilités. Les petites compagnies qui peuvent se permettre de telles augmentations salariales se retrouvent principalement dans les nouveaux secteurs économiques.

Cependant, un problème éthique se pose dans cette situation précise au Japon. Le statut de l'employé est généralement déterminé par une multitude de facteurs (tels que mentionnés plus haut) qui influencent son salaire. Le rétrécissement de l'écart entre les petites et grandes compagnies vient modifier la hiérarchie des entreprises au niveau de l'emploi. Malgré cette situation, les Japonais mettent la priorité sur la loyauté, donc de travailler pour la même entreprise le plus longtemps possible et de respecter la méritocratie. De plus, la mobilité se confirme à partir des grandes entreprises vers les petites entreprises, non pas au niveau des grandes entreprises elles-mêmes. Un employé d'Hitachi peut être prêt à faire le saut pour passer à une petite compagnie, mais il n'ira jamais vers une compagnie qui est la concurrente directe de son employeur actuel (11).

Le milieu syndical est également en pleine transformation suite à ces changements. À la base, le milieu syndical japonais est divisé en deux parties. Tout d'abord, il y a les travailleurs syndiqués, qui ont l'emploi à vie, qui ont des avantages sociaux et une sécurité d'emploi et de l'autre côté, il y a les femmes, les travailleurs à temps partiel et les travailleurs des petites entreprises, qui n'ont pas de protection ou très peu. Ce déséquilibre fait en sorte que le Japon des années soixante-dix, est beaucoup moins syndicalisé qu'au lendemain de la Deuxième Guerre mondiale. Mais

la situation semble s'améliorer avec le rétrécissement de l'écart salarial des années soixante-dix entre les différentes entreprises et la sécurité d'emploi est garantie à un certain point par les performances économiques du pays.

La Grande-Bretagne et le modèle japonais

Ronald Dore s'éloigne davantage de la convergence sociale lorsqu'il parle du Japon qui suit et continuera à suivre sa propre voie dans le futur. Mais le but de son travail n'est pas d'invalider cette théorie. Il veut plutôt se servir du Japon comme outil d'analyse pour la Grande-Bretagne. Pour lui, il est impensable de copier des caractéristiques japonaises sans les comprendre globalement. Son idée va encore plus loin lorsqu'il distingue des tendances dans la société britannique qui s'apparente à ce que connaît ou a connu le Japon.

La validité de l'exemple du Japon lui vient de son état de late developer. Alors que la révolution industrielle britannique s'est construite à partir d'essais et d'erreurs, la révolution japonaise fut épurée à la base, ce qui permit au pays de sauver du temps au niveau du développement de son industrie, qui s'est fait beaucoup plus rapidement. La modernité de ces institutions fait en sorte que le Japon peut servir d'exemple pour le futur des industries occidentales

Ronald Dore distingue donc des tendances dans la société britannique, qui lui font dire que le pays possède des caractéristiques du Japon. Mais il explique lui-même la limite de cette théorie : « The trends discussed here as moves in the Japanese direction are only trends towards certain salient features of the Japanese system [...]. It is not suggested that *all* the features of the Japanese system are likely to appear in Britain » (12). Dore prend l'exemple de certains syndicats qui vont se concentrer uniquement à une entreprise ou encore que les services publics britanniques ont un mode de gestion qui se rapproche de l'emploi à vie et que des chaînes de promotion existent, comme c'est le cas dans l'armée, par exemple. L'apparition aussi d'une certaine forme de corporatisme semble indiquer que la Grande-Bretagne s'aligne vers une forme de relations industrielles beaucoup plus japonaise.

La limite dans l'explication de Dore tient justement à ce que ces tendances sont marginales et qu'elles se limitent à des secteurs précis de la société britannique. Il est peu probable que les autres compagnies imitent une forme de corporatisme ou que des syndiqués décident subitement de se désyndicaliser ou de montrer plus de coopération envers leurs patrons : « [...] there is no reason for expecting there to be reproduced in Britain those features of the Japanese employment system which are most clearly derived from traditional Japanese cultural patterns – the proliferation of status hierarchies, the easy acceptance of deference to organizational superiors, including the acceptance of assessment for merit pay [...] » (13).

Les *quality circles*

Cependant, l'idée des Quality Circles est la preuve que des idées japonaises peuvent être appliquées à une société occidentale, dans ce cas-ci la Grande-Bretagne. Cette idée est une pratique courante dans les grandes sociétés japonaises, qui fonctionnent par consultation, avant de prendre des décisions. Ces groupes sont formés afin de tenir les cadres et les employés au courant des derniers développements et dans le but d'améliorer la transmission de connaissances et d'innovations. La principale récompense de l'individu est d'avoir contribué à l'avancement de sa compagnie.

Le contexte social est différent en Grande-Bretagne. Pourtant ces groupes de travail ont fonctionné et l'idée s'est étendue à plus d'une centaine de compagnies (14). Dans une étude empirique, Bradley démontre que les groupes de travail ont un impact positif au niveau de la productivité, des relations de travail et pour les employés, au niveau de l'implication dans la compagnie. La principale réserve vient des syndicats, qui craignent un affaiblissement de leur mouvement. Le climat de confrontation sur lequel est basée la relation entre les syndicats et les dirigeants explique en grande partie cette crainte.

Malgré tout, le succès de cette initiative est mesurable, puisqu'il apporte une meilleure coopération entre les dirigeants et les employés. D'ailleurs, la théorie du *management* japonais comme responsable majeur des performances économique du Japon est répandue. L'auteur William Ouchi mentionne d'entrée de jeu dans son livre best-seller que l'application des cercles de travail dans une compagnie américaine a

eu un impact majeur au niveau de la productivité de ses employés et au niveau de la qualité des produits (15).

Conclusion

Le but de Dore dans cet ouvrage n'était pas uniquement d'invalider la théorie de convergence sociale, qui est populaire dans les années soixante-dix, pour expliquer la montée du Japon. Le succès ou encore le « miracle économique » japonais n'en est pas un à son avis et s'explique à partir de plusieurs événements historiques et de facteurs culturels. La tradition confucéenne, qui touche le respect de la hiérarchie, mais également le bien-être de la collectivité au détriment de ce que les Occidentaux appellent les libertés individuelles, a transformé de façon remarquable le capitalisme protestant, importé au Japon avec la restauration de Meiji en 1868. D'ailleurs, le développement du pays fut affecté par cette doctrine étrangère. La révolution industrielle japonaise n'est pas passée par le même chemin que la révolution industrielle anglaise, qui s'est échelonnée sur une très longue période de temps.

En partant du fait que le capitalisme à l'américaine ou d'éthique protestante est le seul valide, le cas du Japon vient bousculer l'économie classique et son analyse. Cependant le pays n'est pas encore considéré comme une menace, puisqu'en 1970 le Japon n'est pas encore à pleine maturité. D'ailleurs, en lisant un livre tel que *Le Japon médaille d'or*, écrit en 1978, on remarque que de nombreux Occidentaux

s'inquiètent maintenant de l'omniprésence de l'économie japonais, autant en Amérique qu'en Europe. Malgré tout, le livre de Dore se situe à contre-courant, du fait qu'il propose non seulement une analyse sérieuse du système japonais, mais il préconise également que cette approche permettra de mieux connaître notre société et même de l'améliorer sur certains aspects.

Enfin, *British Factory – Japanese Factory* jette la base de ce qui compose le travail de Dore sur le parcours économique, politique, culturel et social du Japon d'après-guerre. L'unité de mesure dont il se sert pour le livre est une entreprise japonaise, qui est représentative de ce qui se fait au Japon, au niveau de la gestion et des relations de travail. Dans les ouvrages qui suivront, Dore va développer plus en détail des énoncés de BF-JF, en continuant d'affirmer l'importance du Japon comme modèle valide pour expliquer les ratées du système capitaliste et pour illustrer un modèle viable économiquement.

Chapitre 2

Les années quatre-vingt voient la prédominance du Japon sur la plupart des marchés mondiaux. Dans un article publié en 1986, Ezra Vogel mentionne : « Future historians may well mark the mid – 1980s as the time when Japan surpassed the United States to become the world's dominant economic power » (1). Cet optimisme se base sur les nombreux fossés que le Japon a comblés au niveau de la productivité, de la percée dans les marchés étrangers, de sa balance commerciale positive ainsi par son rôle de créateur au niveau mondial.

L'analyse de Vogel est plus optimiste que celle de Dore, mais cet exemple illustre bien l'impact que crée le Japon dans les pays occidentaux. Cependant, cette prédominance n'est pas vue uniquement de façon positive. Les produits japonais inondent les marchés et le pays est de plus en plus critiqué au niveau de sa gestion interventionniste, ses barrières non-tarifaires et de son herméticité face aux étrangers. Malgré ce non-respect des règles élémentaires du capitalisme anglo-saxon, le Japon bat tous les pays pour le taux de chômage (presque inexistant), le pouvoir d'achat de ses habitants et pour la taille de son PIB (en excluant les États-Unis). Il devient l'adversaire du capitalisme sauvage, beaucoup plus que le communisme.

Le modèle économique japonais, par sa constance, semble faire ses preuves. Dore continue son analyse du pays, en tenant compte de la particularité du Japon, de

la place qu'il occupe et de l'impact qu'il a et doit avoir sur l'Occident. D'ailleurs il explique le titre de son ouvrage en introduction :

« Taking Japan seriously is meant in contrast to "looking at Japan superficially". It means not just being impressed by bits of social technology like Quality Circles and seeking to borrow them. It means asking what lies behind Quality Circles, what characteristics of the enterprise they are symptomatic of, what there is that is different about British and Japanese enterprises which explains why they developed in Japan rather than in Britain, and what this might suggest about how the structure of British enterprises or assumptions about industrial relations would have to change for Quality Circles to be effective » (2).

L'aspect comparatif est présent, mais Dore développe également cette idée d'éthique confucéenne ainsi que d'autres particularités du Japon, dont le late development dont il sera question au cours du chapitre. L'opposition qui existe entre son pays et le Japon s'accroît dans cet ouvrage, au détriment de la société britannique.

L'éthique protestante

L'opposition qui est présente dans le livre TJS entre le système britannique et japonais, est beaucoup plus au niveau de la philosophie des deux pays qu'au niveau pratique (comme c'est le cas dans BF-JF). Une très bonne partie du livre est d'ailleurs consacrée à cet aspect culturel, qui a fait en sorte que le Japon a développé un capitalisme qui se distingue sur de nombreux points de sa contrepartie britannique. Dore ne néglige pas l'aspect historique, d'ailleurs les deux concepts sont intimement liés (3).

Le capitalisme moderne et la révolution industrielle anglaise sont deux phénomènes historiques marquants dans l'histoire occidentale. Les causes de ces

deux faits historiques sont trop nombreuses pour être traitées de façon détaillée. Ce qui est important de retenir dans le cadre d'une comparaison avec le Japon, est que ces changements majeurs sont intervenus sur une longue période de temps et qu'ils ne sont pas arrivés à un moment précis. Les forces du marché se sont imposées et le rôle de l'état consiste à préserver cette situation.

La liberté individuelle ne doit pas être entravée non plus, particulièrement au niveau économique. Pour utiliser le livre majeur d'Adam Smith, le choix d'un individu aura nécessairement le meilleur impact possible sur l'économie en général. Donc pour cet auteur incontournable, ainsi que la majorité de ses successeurs de la philosophie économique, il n'est aucunement question de devoirs des acteurs économiques (gouvernements, commerçants, industriels, etc.) envers la collectivité ou d'un quelconque interventionnisme. L'individu fait des choix économiques égoïstes et s'il voit qu'il paie son produit trop cher chez son commerçant habituel, alors il changera d'endroit et le marché s'ajustera en conséquence.

Avec le succès de l'économie japonaise, Dore constate de nombreux travers dans la société britannique. Le premier est illustré dans ce qu'il appelle le market paradygm. L'auteur illustre la mobilité de la main-d'œuvre britannique au travers la loi de l'offre et de la demande, qui s'applique habituellement à des produits. Au niveau théorique ce paradigme s'illustre de la façon suivante. Le travailleur est un élément des forces du marché et il recherche un prix (un salaire) pour les compétences qu'il a. Donc, il va aller travailler pour la compagnie qui lui offre le plus

d'argent. Tant que son salaire correspond à ses compétences, l'individu va demeurer au même endroit. Mais s'il découvre un employeur qui offre un meilleur salaire, alors il va prendre la meilleure décision économique, soit partir.

Bien sûr, la situation réelle n'est pas tout à fait semblable. L'individu peut décider de quitter un emploi ou d'y rester pour de nombreuses raisons, qui n'ont aucun lien avec la sphère économique. D'autre part, les employeurs n'ont pas un rôle passif. Mais la théorie illustre bien la situation qui prévaut en Grande-Bretagne. L'individu ne se sent pas lié d'une quelconque façon à son employeur. C'est par ce constat que Dore trouve un premier problème quant à la société britannique. Les compétences appartiennent à l'individu, qui les a reçues au cours de sa formation académique, puis par ses expériences de travail. S'il quitte son emploi, il prend ses compétences et les amène avec lui. Par cette situation de mobilité, les employeurs hésitent à donner une formation à un employé qui pourrait les quitter sans préavis ou qui pourrait aller travailler pour un rival.

Le problème est d'autant plus grand dans les domaines de l'économie où la technologie change rapidement. Le problème de formation en Grande-Bretagne est une des conséquences de l'exercice de la liberté individuelle et la situation devient encore plus frappante avec l'exemple du Japon. Pour remédier à cette situation, Dore propose un partenariat entre la compagnie et l'employé, afin d'améliorer la formation en Grande-Bretagne. Les deux parties signent un contrat, qui stipule que la

compagnie s'engage à défrayer les coûts de la formation tant que l'employé travaille pour elle. Il établit également de nombreuses mesures, afin d'éviter les abus (4).

La relation d'autorité entre employés et dirigeants est problématique. L'exemple du Japon vient souligner cet aspect précis de la société britannique et apporte même une solution à ce problème, soit les quality circles. L'implantation de cette technique japonaise dans certaines usines britanniques illustre bien l'impact qu'a eu le Japon sur les sociétés occidentales. Ce système permet de créer dans les entreprises britannique ce que Dore appelle des learning organizations. Les patrons et les employés doivent se réunir, afin d'échanger des idées qui permettront d'améliorer le lieu de travail, mais également de trouver de nouveaux produits ou de modifier la méthode de gestion. Les QC obligent donc les patrons à avoir de meilleures connaissances au niveau pratique et les employés se sentent plus impliqués dans l'entreprise.

Cependant, la culture britannique fait en sorte que l'implantation de cette idée étrangère n'est pas un succès total. La division entre les dirigeants et les employés existe malgré tout et une certaine méfiance entre les deux parties ne peut disparaître totalement. De plus, ce n'est pas la majorité des entreprises qui emploient cette mesure, et la marginalité de cette mesure fait en sorte que la mentalité ne peut changer sans une application à un niveau plus global.

Company Law et rôle des actionnaires

Au cours de son analyse de la société britannique, Dore revient à l'idée de l'entreprise en tant que communauté. En tenant compte de la définition qu'il a proposée dans BF-JF, il est évident que la compagnie britannique n'entre pas dans cette catégorie (il la définit sous le nom de Company law). D'ailleurs l'auteur s'attarde à un point intéressant, soit le rôle des actionnaires et leur impact au niveau de la compagnie.

Une fois de plus, la comparaison entre la Grande-Bretagne et le Japon est frappante. L'actionnaire de la compagnie joue un rôle très particulier en Grande-Bretagne, en s'impliquant uniquement au niveau financier. Il s'attend donc à ce que la compagnie dans laquelle il investit lui rapporte des profits par la valeur de ses actions. Les dirigeants et le conseil d'administration deviennent donc des agents de ces actionnaires, qui tiennent compte de la valeur des actions et de la marge de profits. Si les actions n'augmentent pas suffisamment ou que les profits de la compagnie sont à la baisse, les dirigeants de l'entreprise prennent des mesures afin de corriger la situation. Les mises à pied ou les fermetures d'usines sont généralement les plus populaires.

Il n'y a aucune implication au niveau des relations de travail ou aucun souci quant au bien-être des employés ou de la société en général. La mentalité est beaucoup plus à court terme et se rapporte beaucoup plus au bénéfice net et visible qu'au long terme. D'ailleurs cette vision du long terme est jugée négativement. Les

compagnies qui préfèrent investir pour le futur ou qui n'ont pas des résultats immédiats (au niveau financier) déprécient très rapidement sur les marchés boursiers (5).

La solution que propose Ronald Dore pour remédier à cette situation réside dans le gouvernement. Il s'agirait de créer des incitatifs financiers, qui permettraient aux compagnies qui en ont le désir, d'investir sur le long terme, sans avoir à subir des pénalités économiques. Or, le non-interventionnisme de l'état est une autre des caractéristiques importantes du capitalisme britannique. Le débat que soulève l'auteur est bien présent dans la société britannique, mais le rôle des actionnaires est un fondement majeur de l'économie moderne. Des changements mineurs sont possibles, comme d'impliquer plus les travailleurs dans l'entreprise et peut-être d'établir une plus grande conscience sociale parmi les actionnaires, mais ces changements ne peuvent avoir lieu dans un avenir immédiat, ce dont Dore est conscient, puisqu'il est inconcevable qu'une entreprise se prive d'une grande partie de son financement.

L'innovation dans la compagnie britannique

Un point qui illustre bien l'éthique protestante et l'évolution du capitalisme concerne le rôle de l'innovation (c'est-à-dire la recherche et le développement) comme moteur de l'entreprise. Le contexte économique mondial et la taille des entreprises a fait en sorte que les procédés conduisant à l'élaboration d'un nouveau produit, puis de sa mise en marché se sont beaucoup complexifiés. L'inventeur solitaire a fait place à des départements entièrement consacrés à la recherche et les ressources nécessaires pour

faire des percées technologiques sont devenues trop importantes pour rester à une échelle individuelle.

Dans ce contexte de recherche et développement, la Grande-Bretagne est favorisée par rapport au Japon à un certain degré : « Since innovative ideas occur in individual heads [...], the individualism of the Company Law model, matching reward to individual innovative effort, has an obvious point » (6). Mais, même à travers le travail de groupe, les rivalités individuelles prédominent au détriment du groupe. Le système de récompenses individuelles (généralement un montant d'argent) tend d'ailleurs à encourager cette situation.

Ces principales caractéristiques du système britannique dérivent donc de l'éthique protestante, soit par leurs racines culturelles ou historiques. C'est cette éthique qui a façonné les institutions économiques présentes dans la société britannique. Cette forme de capitalisme est moins « humaine » dans le sens où les choix économiques, même s'ils ont des répercussions sociales négatives, demeurent plus valorisés. Le rôle des actionnaires est un exemple concret de cette affirmation lorsque des usines ferment ou lorsqu'il y a des mises à pied massives suite à des performances économiques décevantes pour les marchés financiers.

Courants de changements en Grande-Bretagne

L'omniprésence du Japon et l'éclat de son succès économique viennent donc remettre en question ces institutions quasi immuables (rôle des actionnaires, système de récompenses ainsi que le non-interventionisme). Plutôt que de rejeter complètement les règles du capitalisme comme le communisme a pu le faire, le Japon a créé un modèle alternatif, qui vient souligner davantage les limites théoriques et humaines du capitalisme occidental. Avant de me consacrer à l'analyse du Japon, j'aimerais mentionner les sources de changement que Dore a découvertes dans la société britannique, suite à son étude sur le Japon. Bien sûr ces changements ne sont pas fondamentaux, d'ailleurs Dore parle de tendances, mais certains indices laissent croire à un modèle britannique qui évolue en partie vers un modèle plus japonais et moins américain.

Démocratie industrielle

La principale source de changement vient dans ce que Dore appelle la démocratie industrielle. L'idée d'entreprise en tant que communauté est présente au Japon et s'explique par des faits historiques et culturels. L'analyse de *Taking Japan seriously* cherche ces particularités japonaises qui sont applicables dans le système britannique, indépendamment du facteur culturel et historique. Le seul point important est de savoir si certaines méthodes ont une viabilité quelconque dans des sociétés étrangères. Le cas des *quality circles* est un bon exemple d'emprunt, qui ne

fonctionnent pas au-delà de certaines limites. Ce succès relatif s'explique généralement par la résistance de certaines institutions quant à ces changements.

Le principe de démocratie industrielle que Dore énonce repose sur certaines caractéristiques de la société britannique, qui semblent indiquer que des mesures peuvent être prises et avoir un certain succès comme dans le cas des QC. Il s'agit d'humaniser en quelque sorte le système britannique et d'accroître le contrôle gouvernemental sur les forces du marché. Le rôle des travailleurs devrait être plus valorisé et le pouvoir des actionnaires devrait être mieux encadré, afin d'éviter des mises à pieds qui sont justifiables du point de vue financier, mais qui s'expliquent mal du point de vue moral. Donc au lieu de laisser faire les prises de contrôles (hostile takeovers) selon les lois du marché, le gouvernement pourrait créer des mesures qui encadreraient mieux ces situations, en tenant compte de tous les acteurs (autant les travailleurs, que les dirigeants et les actionnaires).

Concrètement, la démocratie est une idée de partage de pouvoirs entre le syndicat et le patronat. Un exemple frappant de cette idée vient de l'EETPU (*Electrical, Electronic, Telecommunications and Plumbing Union*) qui croit que le bien-être de leurs syndiqués passe par le bon fonctionnement de la compagnie. Le syndicat est également ouvert à la concentration des usines au niveau des compagnies plutôt qu'au niveau national. Dore cite un rapport gouvernemental qui confirme un changement de mentalité dans la société : « The Bullock Committee itself hinted at something of this underlying logic when it spoke of a higher material standard of

living having made people less tolerant of poor safety and health conditions, redundancy and unemployment » (7).

La mobilité de la main-d'œuvre est également moins importante qu'auparavant et Dore croit qu'il serait possible de lier davantage l'individu à l'entreprise. Puisque les métiers et les connaissances deviennent de plus en plus complexes, il serait préférable pour les deux parties de mieux s'entendre et de se lier à plus long terme, afin d'assurer une sécurité d'emploi pour les travailleurs et une stabilité du personnel au niveau des compagnies.

L'éthique confucéenne

Une grande partie de la culture japonaise vient de la Chine. Cette situation est vraie au niveau des arts, de l'écriture et de la littérature ainsi que de la philosophie. Le confucianisme, qui en est un exemple probant, fut implanté au Japon sous le règne des Tokugawa, afin de justifier l'instauration d'une société plus équilibrée et surtout hiérarchisée. Cette construction se fit à tous les niveaux, autant à l'intérieur de la société (éducatif, gouvernemental, culturel) que dans la cellule familiale. La base de ce système repose sur le respect de l'autorité et des dirigeants. La philosophie étatique du confucianisme se concentre sur la bienveillance, c'est-à-dire que les gouvernants utilisent leur autorité pour le bien-être général.

Donc la pensée confucéenne accorde une grande place à la vie de groupe et aux relations d'autorité. L'éducation occupe également une grande place dans la société confucéenne. Avec l'ère Meiji, le système éducationnel était réservé aux hommes et leur provenance sociale (aristocratique ou « commune ») dictait leur cheminement académique (ce n'est qu'après 1945 que le système éducationnel japonais se démocratise). Dore élabore d'ailleurs le sujet en détail, d'une part dans son livre *How the Japanese learn to work*, ainsi que dans un livre paru dans les années 60, *Education in Tokugawa Japan* et qui fait également l'objet d'un article.

L'autre aspect qui a modifié profondément la structure du capitalisme est l'état de *late developer* du Japon. Le principal point à retenir, qui a été mentionné dans le premier chapitre, est que le développement industriel japonais a pris un chemin complètement différent de la révolution industrielle britannique, puisque l'idée fut importée au Japon.

L'industrialisation du pays était un objectif national à atteindre afin de pouvoir rivaliser avec les puissances occidentales de l'époque. Les capitaux nécessaires à la venue de ces usines ainsi que des experts étrangers pour assurer la formation de Japonais, venaient exclusivement de l'état et une fonction publique efficace fut nécessaire au début de cette industrialisation, afin d'administrer ces usines et pour assurer leur bon fonctionnement. Donc le Japon se dotait d'un programme politique qui lui permettait de combler son retard technologique par rapport aux puissances coloniales qui menaçaient l'Asie à la fin du XIX^e siècle.

La tradition d'emprunt du Japon sert donc la cause du Japon. Tout au long de son histoire, le pays n'a pas hésité à importer de nouvelles technologies, de nouvelles idées et de nouveaux produits. La Chine fut la principale source de ces emprunts, mais avec la présence des Occidentaux, les Japonais n'hésitent pas à observer les pays européens afin de détecter les meilleurs modèles qui pourraient être appliqués au Japon. Cette tradition s'est poursuivie également après la Deuxième Guerre mondiale, durant la première phase du miracle économique japonais. Les compagnies japonaises n'hésitaient pas à acheter des brevets d'inventions et ils en devinrent rapidement les plus grands importateurs (8).

Pour en revenir au livre de Dore, il fait reposer son analyse sur cette éthique confucéenne, en opposition avec l'éthique protestante. La réussite de l'économie japonaise dans la période d'après-guerre s'explique par des faits précis et le but de son analyse est de justement décrire les facteurs déterminants dans la réussite et l'efficacité du Japon.

Formation académique et professionnelle

Le premier aspect qui retient son attention est la formation de l'employé et dans quelle optique cette formation s'inscrit. Sans expliquer le système éducationnel japonais (qui est présenté exhaustivement dans *How the Japanese learn to work*), il est important de retenir des points précis concernant la formation des élèves. Ceux-ci travaillent très fort dès leur plus jeune âge et c'est cet effort et le talent qui

déterminera en bonne partie leur parcours académique. Ceux-ci doivent suivre une formation très stricte, qui les forme à la vie de groupe et aux dangers de l'individualisme (9) (10).

Les efforts des élèves se traduisent aussi par le phénomène des *cram schools* qui préparent aux examens d'entrée des *high school* et surtout des universités. Si tant d'argent est mis de la part des parents, c'est que le parcours académique de leur enfant est primordial dans le système méritocratique : « If the top university has 3,000 places, the top 3,000 scorers in the entrance examination, and only they, are admitted » (11). Une fois rendu à l'université, l'individu peut diminuer ses efforts, puisque le plus important est d'entrer à l'université. La formation qui y est dispensée est beaucoup plus générale que ce qui se fait en Grande-Bretagne ou aux États-Unis. La provenance du diplômé est primordiale du fait que le système méritocratique se fait également au niveau de l'embauche. Les plus grandes compagnies choisissent les meilleurs candidats, les compagnies de deuxième catégorie choisissent les finissants d'universités moins prestigieuses, etc. Tel que mentionné plus haut, l'implantation d'industries sous l'ère Meiji demandait une main-d'œuvre qualifiée, formée par des universités, importées de l'Occident, tout comme la technologie. Donc, le parcours académique de l'individu, fut dès le départ intimement lié au poste qu'il pouvait obtenir (12).

La formation d'un employé se fait donc en fonction de cette mentalité. Puisque ce sont les meilleurs candidats, les compagnies leur offrent l'emploi à vie,

qui est une très grande récompense puisqu'elle assure généralement une sécurité d'emploi qui est pratiquement inviolable. Le degré d'implication de l'individu se trouve renforcé par le fait que sa sécurité dépend en grande partie de l'avenir à long terme de la compagnie. Et la formation générale dont il s'est doté à l'université lui sert uniquement à comprendre les bases de son travail. C'est son employeur qui va s'assurer de la formation de ses meilleurs candidats. D'ailleurs l'individu n'est pas jugé uniquement selon son statut ou ses compétences. Son apport au niveau de la compagnie est beaucoup plus important. Pour leur part, les dirigeants ont une obligation morale envers les travailleurs, mais également envers les actionnaires (13).

Pour ceux qui sont destinés à des postes de direction dans le futur, le parcours qu'ils suivront est tout tracé, pour les années à venir. L'individu va parfaire ses connaissances au travers les contacts qu'il va créer avec d'autres travailleurs (la formation informelle) et grâce aux séminaires qu'il va suivre (formation formelle). Les employés de grandes firmes ne quittent pratiquement pas leur emploi, du fait que l'emploi à vie est réservé à une minorité de travailleurs japonais, soit environ 20% (14). Les compagnies n'ont donc aucune crainte d'investir monétairement pour assumer la formation continue de ses employés. Ceux-ci voient également la formation d'un bon œil, du fait qu'elle leur permettra de mieux fonctionner dans la compagnie et de les aider à progresser.

Donc cette attitude à la formation et la stabilité de la main-d'œuvre japonaise sont des faits établis, qui ont marqué la plupart des auteurs occidentaux qui se sont

penchés sur le modèle japonais (autant Dore que Ezra Vogel ou Chalmers Johnson). Mais cette situation ne se retrouve qu'au niveau des grandes entreprises. Les plus petites compagnies, les sous contractants ou encore les entreprises familiales ne peuvent garantir une sécurité d'emploi. En cas de récession, les grandes compagnies peuvent s'ajuster sans couper des postes permanents (par exemple en mettant au chômage des employés à temps partiel, généralement des femmes) tandis que les petites compagnies n'ont pas cette marge de manœuvre. Donc si l'emploi à vie et la formation jouent un rôle important dans l'emploi au Japon, il ne s'agit pas d'une situation unique.

Le concept d'autorité

L'assise de l'autorité des dirigeants de la compagnie japonaise est également renforcée par le principe méritocratique. Chaque personne de la compagnie, autant les dirigeants que les simples employés ou les chefs de division, méritent le poste qu'ils occupent et ils acceptent cette situation. Un contremaître doit sa position à son ancienneté, mais aussi grâce à son expertise et son talent. La hiérarchisation très stricte dans la compagnie japonaise fait en sorte qu'un patron ne peut pas se sentir menacé par un subordonné compétent ou ambitieux, parce qu'il doit son poste à de nombreux facteurs.

L'éthique confucéenne joue un rôle important dans cette attitude face à l'autorité. En plus d'être intégrée au système méritocratique, l'autorité est considérée comme étant essentielle et indissociable de la vie de groupe. Selon le confucianisme,

certaines personnes sont plus responsables que d'autres et doivent donc s'assurer du bon fonctionnement de la société ou de la compagnie. De plus, cette autorité découle du principe de bienveillance, tel qu'expliqué plus haut.

Cette théorie s'illustre par exemple en cas de récession ou de ralentissement économique. Les dirigeants vont écopier avant les travailleurs, soit par des coupures de salaire ou encore des coupures de poste. Quant aux conséquences de la conjoncture économique sur l'avenir de la compagnie, elles sont limitées. L'importance des actionnaires et de leur profit n'est qu'une partie de l'entreprise, en tant que communauté. Le plus important est donc la collectivité, non pas des résultats financiers. Ce qui ne veut pas dire que les actionnaires ne jouent aucun rôle dans la compagnie. Ils sont bien considérés et les dirigeants jugent important de les satisfaire, mais dans la mesure où ce désir ne met pas en danger l'esprit de communauté.

Les actionnaires

La composition des actionnaires respecte également l'idée de community law. Les relations d'affaires se basent aussi sur le principe de bienveillance (goodwill). Les relations interpersonnelles et d'affaires sont beaucoup plus importantes que la marge de profits ou la loi de l'offre et de la demande. Par exemple, une compagnie ne changera pas de fournisseur parce que celui-ci offre un produit plus coûteux que ses concurrents. La compagnie déduit que son fournisseur fait ce qui est humainement possible pour correspondre à la demande et que la montée du prix est une situation temporaire, qui se corrigera éventuellement. D'ailleurs, il est très rare qu'une relation

d'affaire se brise (il faut que le fournisseur fasse preuve d'une mauvaise volonté évidente).

Pour en revenir aux actionnaires japonais, leur rôle se situe dans le long terme. Les investissements qui sont faits ne servent pas à obtenir un profit immédiat. Cette patience de la part de ses investisseurs s'explique en bonne partie par leur composition et par les relations personnelles et d'affaires des dirigeants. Les compagnies sont liées aux banques et aux mutuelles d'assurances qui font déjà affaire avec eux, ce qui renforce cette vision à long terme. Ces banques et mutuelles savent que ces formes de prêts (les actions) ne peuvent être remboursés que sur le long terme. De plus, une compagnie peut détenir des actions de sa rivale et vice-versa (le *cross-shareholding*). Ce type d'actionnaires n'a donc pas intérêt à nuire ou encore à exiger des rendements immédiats de la part du conseil d'administration.

D'ailleurs, ce conseil d'administration s'intègre aussi à l'esprit de *community law*. Les gens qui le composent viennent des rangs même de la compagnie et représentent le haut de la hiérarchie, qui est réservé exclusivement aux candidats qui ont un parcours exceptionnel et irréprochable. Le conseil d'administration est plus considéré comme un conseil d'anciens que comme un conseil possédant un pouvoir administratif réel. Il sert principalement à entériner des décisions qui leur sont soumises par les différentes sections de l'entreprise. L'avantage de ce genre de CA est qu'il tient compte, une fois de plus, du bien-être de l'entreprise. Les gens venant

de l'extérieur de la compagnie occupent parfois une place, mais c'est généralement à titre d'observateurs et ils n'ont aucun pouvoir.

La mentalité des Japonais accorde donc peu d'importance au monde des finances, comparativement à l'exemple de la Grande-Bretagne. Les candidats japonais qui sont les plus prometteurs sortent de la faculté de droit de l'université de Tôkyô et ont une carrière soit dans une grande compagnie ou encore dans un ministère prestigieux tel que le MITI, qui est le plus grand symbole de l'interventionnisme de l'état japonais (15).

L'innovation

Puisque l'éthique confucéenne prône le travail en groupe, les Japonais ont un avantage certain au niveau de la recherche et du développement, qui nécessite la collaboration de nombreux experts. La communication entre tous les départements d'une compagnie est grandement facilitée par l'expertise des chefs de départements, qui se connaissent tous et sont au courant de la majorité des dossiers de leurs collègues.

Les récompenses se font à un niveau individuel, mais soulignent tout de même la coopération dans le groupe. Les promotions qui sont accordées tiennent donc compte de l'initiative de l'individu, mais également de sa capacité à travailler en groupe. Ces suggestions se font dans un QC, qui est le principal outil de coopération dans l'entreprise.

Démocratie industrielle

Quant à l'idée de démocratie industrielle, elle est très présente au Japon. Dore désigne l'état japonais comme étant un development state, n'hésitant pas à intervenir dans divers secteurs de l'économie. Cet aspect précis a un impact considérable en Occident, où l'État ne doit jouer qu'un rôle minime au niveau économique et doit laisser aller les forces du marché. Pour le Japon, l'idée de politique industrielle est établie depuis longtemps et acceptée à travers toutes les couches de la société, qui est due en très grande partie au fait que les Japonais, par leur héritage culturel et historique, ont une vision globale et à long terme. La « technocratie » qui encadre la politique industrielle japonaise, attire les meilleurs candidats de la société et implique autant l'état que les entreprises et les syndicats. Les décisions prises par le MITI ou par tout autre ministère, viennent d'un consensus de tous les groupes impliqués, que ce soit les syndicats, les financiers, le patronat, etc..

Limites de l'éthique confucéenne

Malgré un certain optimisme dans son analyse, Dore ne néglige pas les aspects plus négatifs du système japonais. La société japonaise réussit à maintenir un taux de chômage qui est très bas, ce qui permet de soutenir le marché intérieur japonais (par le haut taux d'épargne des Japonais ainsi que de leur habitude d'acheter en priorité les produits japonais. Ce qui ne veut pas dire que le chômage est inexistant au Japon. Il touche principalement la classe qui est la plus vulnérable dans un système d'emploi à vie, soit les jeunes diplômés qui ont de la difficulté à trouver des ouvertures au niveau

de l'emploi ainsi que les femmes qui sont limitées à des emplois à temps partiel (16). Et rien ne semble indiquer que cette situation peut se corriger, puisque le système méritocratique accorde de la valeur à ceux qui le méritent et laisse donc de côté ceux qui ne «méritent » pas leur place.

L'analyse de cette éthique confucéenne est indispensable afin de comprendre le Japon, mais également les autres pays asiatiques, qui partagent une même culture. L'étude du Japon met en relief les défauts du capitalisme occidental, mais explique aussi l'émergence d'économies telles que la Corée du Sud, Taiwan, Singapour et Hong Kong (17).

Le système britannique versus l'exemple japonais

Taking Japan seriously permet donc une lecture objective du système britannique, mais surtout de la société japonaise, afin d'en comprendre les mécanismes. L'éthique confucéenne est totalement différente de l'éthique protestante, qui a influencé le capitalisme pour lui donner la forme qu'on lui connaît dans la période d'après-guerre. Une partie du débat qui entoure le Japon est de savoir la place qu'il occupe dans le capitalisme. Si l'on prend la définition traditionnelle, le Japon ne peut être comparé au modèle économique américain. Or, une bonne partie du livre de Dore tente de réconcilier ces deux modèles, à partir de tendances qui se dessinent aux Etats-Unis et qui ressemblent à ce qui se fait au Japon.

Le chapitre dans lequel Dore fait une synthèse des deux systèmes s'appelle justement « *dual economy or spectrum economy* ». Pour prouver que les deux systèmes font partie du même spectre économique, l'auteur développe le concept d'équité (*fairness*), présent dans toute société, qu'il divise en quatre parties distinctes : l'EPEW (*equal pay for equal work*), l'EPPI (*Equal percentage pay increase for all*), l'ESSE (*equal share in the fruits of shared effort*) et l'EPEES (*equal pay for enterprises of equal standing*) (18).

Avec ces concepts d'équité, Dore ajoute les concepts de *Company law* et de *Community model*. Il situe l'évolution du modèle britannique vers cette tendance de modèle communautaire. L'évolution du concept d'équité dans la société britannique, se dirige globalement vers l'ESSE (selon les secteurs d'emplois, la tendance peut aller vers l'EPEW ou l'EPPI) d'après les points énumérés plus haut et qui considère le bénéfice de toute la communauté.

Le Japon et l'Occident

L'impact qu'a ou devrait avoir le Japon est limité en partie par l'esprit du capitalisme protestant. Les accusations que portent les pays occidentaux concernant le Japon, se basent sur des faits précis. L'argument du rôle de l'état japonais dans les affaires économiques joue un rôle important dans les relations entre l'Occident et le Japon.

Dans la tradition anglo-saxonne, l'état doit favoriser les forces du marché. Pour le Japon, le rôle actif de l'état au niveau économique est établi depuis longtemps et accepté au travers les couches de la société. Cette mentalité découle de l'héritage culturel et historique du Japon, qui lui donne une vision globale et à long terme. Les décisions prises par le MITI ou par tout autre ministère, viennent d'une consultation de tous les groupes impliqués. Donc les forces du marché sont mieux contrôlées, ce qui ne plait pas aux puissances occidentales.

Ronald Dore a choisi la société britannique comme représentation du capitalisme occidental. Il est britannique et son objectif est de trouver des pistes de solutions pour améliorer la situation économique de son pays. Mais la Grande-Bretagne, autant du point de vue économique que philosophique, a vu son importance diminuer dans les années d'après-guerre, au profit des États-Unis.

L'auteur consacre donc un chapitre entier aux Américains. S'il s'adresse spécifiquement à eux, alors que l'essentiel du livre vise tout Occidental s'intéressant au débat sur le Japon, c'est pour une raison : ils représentent l'« *extreme exemplar of the genus 'individualistic Western economy'* » (19). Si les Britanniques voient certaines tendances du modèle communautaire émerger de leur société britannique, les Américains quant à eux craignent plus le modèle japonais et l'analysent de façon beaucoup moins objective. L'admiration des États-Unis pour le Japon est limitée et certaines caractéristiques de ce pays, tel le rôle du gouvernement, sont considérées

par les Américains comme une menace non seulement pour leur pays, mais également pour l'ensemble du système économique mondial.

Malgré tout, de nouvelles tendances ressortent du pays, qui les font se rapprocher, mais à peine, du Japon. Le pays est doté d'une politique industrielle, pour favoriser des domaines en émergence, mais le facteur qui est le plus en changement demeure l'emploi, qui se stabilise. Les employés gardent leur travail plus longtemps et la doctrine de hire and fire est beaucoup moins présente, avec la spécialisation des emplois et de la montée en complexité des connaissances pour pratiquer un emploi (cette tendance est également présente en Grande-Bretagne). Le concept d'ancienneté, qui prend plus de place dans un tel cadre, est également lié à de meilleurs salaires, une pratique qui est semblable à celle observée au Japon.

Au niveau méritocratique, les Américains rejoignent beaucoup plus les Japonais que les Anglais. Le système scolaire s'assure une certaine objectivité avec un système de classement (le SAT), qui mesure les qualités de travail d'un individu. Cependant, le système de SAT est moins juste que celui au Japon, du fait que les universités prestigieuses américaines demeurent hors de portée par leurs frais de scolarité élevés et par la complexité de l'aide financière accordée aux étudiants moins favorisés. Le système scolaire américain est également accusé de figer le statut social et de réduire la mobilité de classe. Malgré tout, il demeure beaucoup plus juste que sa contrepartie britannique.

Le Community model est aussi plus présent aux États-Unis qu'auparavant. Dans certaines grandes compagnies, les dirigeants tentent d'implanter la responsabilité collective, en impliquant les travailleurs dans les décisions et les orientations de la compagnie. Malgré cette tendance, le questionnement face au modèle japonais demeure marginal: « They acknowledge that it 'may be' that the absence of stock options and managerial performance bonus systems in Japanese corporations has something to do with their greater capacity of inter-divisional cooperation in developing new products » (20).

Donc les changements qui interviennent dans la société américaine sont indéniables, mais ils demeurent des changements économiques, et ne sont pas une nouvelle tendance culturelle ou sociale. Le rôle des actionnaires demeure essentiel aux États-Unis et de ce point de vue, les changements qui peuvent intervenir ne seront que minimes. Les actionnaires n'accepteront pas soudainement de voir des rendements passer de 10% à 2% ou de s'impliquer dans le long terme, en laissant de côté les performances mensuelles.

Dore conclut sur la note que son livre n'aurait pu se baser sur l'analyse Japon – États-Unis, du fait qu'il est plus difficile d'encourager des tendances émergentes aux États-Unis et qui pourraient ressembler à ce qui existe au Japon. Et si Dore situe la Grande-Bretagne à la fin du spectre économique du *Community model*, les États-Unis quant à eux se situent à l'extrême opposé de ce spectre, puisqu'ils représentent le plus grand symbole du capitalisme à l'occidentale.

Conclusion

Donc, le Japon par sa réussite des années quatre-vingt, s'impose sur tous les aspects de l'économie mondiale. Les bases de son succès sont diverses et il est impossible de déterminer quels facteurs sont dus au développement industriel tardif, à l'éthique confucéenne ou encore à des faits historiques. Le point essentiel est que le système économique japonais a une logique propre, qui ne correspond pas à la vision occidentale. Les forces du marché ne sont pas respectées au Japon, d'ailleurs les principales causes de son succès économique entrent en contradiction avec cette mentalité anglo-saxonne (21).

Si l'économie japonaise a su garder un rythme soutenu quant à ses progrès économiques durant les années quatre-vingt, son impact intellectuel demeure relativement limité. Malgré tout, certains auteurs parviennent à re-situer le Japon dans un débat qui entoure la remise en question du capitalisme à l'américaine comme seule voie acceptable. Alors que le monde semble aux pieds des Japonais (Vogel intitule même un article *Pax Nipponica?*), que leurs succès économiques se font ressentir sur le sol même des Américains (par l'acquisition de compagnies et d'édifices hautement symboliques de la culture américaine), les années quatre-vingt dix verront la chute du modèle japonais et un retour du triomphalisme américain.

Chapitre 3

Les années quatre-vingt dix représentent un bouleversement majeur pour le Japon. Le pays, qui commençait à prendre confiance en ses moyens et à sa puissance économique connut une crise sans précédent, qui vint freiner sa progression sur les marchés mondiaux. Le pays semblait en voie de conquérir le symbole suprême du capitalisme mondial, soit les Etats-Unis. En effet, les Japonais commençaient à acquérir des immeubles, des usines et d'autres symboles du capitalisme américain. Des auteurs plus ou moins crédibles tentent de contrer cet envahissement par un pays qui ne respecte pas les règles classiques du capitalisme (1).

Alors qu'un auteur tel que Ronald Dore défendait la validité du capitalisme à la japonaise, de nombreux intellectuels et chercheurs croyaient que le capitalisme d'éthique confucéenne, tel que pratiqué au Japon, constituait une anomalie au sein d'une économie de plus en plus mondiale. Donc pour les tenants d'un libéralisme pur, l'échec économique du Japon, qui tient autant de la crise économique que de l'impuissance du pays à remédier à la situation, vient prouver que le Japon était condamné à l'échec. Même parmi les auteurs « adeptes » du Japon, le pessimisme est très présent.

La réaction face à la crise économique japonaise de 1993 s'est faite en deux parties. Tout d'abord, il y a la réaction extérieure, celle des pays occidentaux. Le Japon ne laissait personne indifférent, soit il était admiré, soit il était craint. Avec la

crise économique qui perdure, le Japon est de plus en plus critiqué. Les arguments qui servaient auparavant à expliquer ses succès, servent maintenant à expliquer ses limites. L'emploi à vie est considéré comme étant trop onéreux et manquant de flexibilité en cas de ralentissement économique. Les relations d'affaire, la pratique du goodwill, tel que défini dans *Taking Japan seriously*, font en sorte que les intérêts économiques sont laissés de côté au détriment des relations d'affaire et de loyauté.

Le système financier est également une source de problèmes. Les frontières du Japon sont officiellement fermées aux investisseurs étrangers. Les principaux actionnaires demeurent les banques et un certain nombre de grandes compagnies, ce qui fait que les actions sont limitées à un groupe sélect. Cette situation se base une fois de plus sur les relations d'affaires et sur le lien mutuel de confiance. La même mentalité se retrouve également aux conseils d'administration, qui sont en quelque sorte un rassemblement d'anciens, de gens qui ont fait leur carrière à l'intérieur de l'entreprise, dont ils connaissent tous les départements et produits. L'influence étrangère est impossible du fait du système méritocratique et hiérarchique dans la compagnie. Cette liste n'est pas exhaustive, mais elle illustre le fait que les principaux points de la société japonaise sont maintenant considérés comme étant indésirables et devant être révisés.

La deuxième partie de la réaction s'est faite à l'intérieur du Japon. D'un point de vue historique, le pays s'est toujours interrogé sur ce que les autres pays pouvaient apporter au Japon, par sa tradition d'emprunts technologies et idéologiques. Peu à

peu, cette situation d'apprentissage changea et le Japon semblait être parvenu, dans les années quatre-vingt, à un statut précis qui lui permettait maintenant d'être l'enseignant plutôt que l'élève. Le pays semblait voué à dominer les marchés mondiaux et sa présence commerciale était visible à travers le monde (2).

Par son échec, les Japonais remettent rapidement en cause leur modèle. Puisque leur système semble avoir atteint ses limites, ils se tournent vers le phare du capitalisme « moderne », soit les Etats-Unis. Le symbole américain reste fort et semble avoir battu le Japon sur le plan économique. Les débats qui se font alors dans la société japonaise concernent l'orientation que doit prendre le pays, afin de retrouver un niveau de compétitivité acceptable.

L'éthique confucéenne est donc mise de côté dans cette réflexion et de nouvelles pistes sont explorées, dont la plupart viennent de l'éthique protestante. Le rôle des actionnaires en est un exemple, mais il y a également le rôle de l'entreprise qui est revu et critiqué, la place que l'état japonais devrait occuper ou encore l'implication d'étrangers au niveau de la finance. Ce qui a créé l'essor japonais est laissé de côté, puisqu'il est considéré comme étant responsable de l'échec de l'économie japonaise au cours de la décennie quatre-vingt dix.

Le livre *Stock Market Capitalism. Welfare Capitalism* de Ronald Dore se situe dans ce débat concernant l'avenir du modèle japonais. Ce qui rend ce livre particulièrement intéressant est que Dore, loin de renier ses ouvrages précédents,

défend une fois de plus le capitalisme japonais et propose des pistes de réflexion qui s'inspirent toujours de l'éthique confucéenne. La situation que vit le Japon n'est pas une incohérence ou un accident de parcours selon Ronald Dore, mais plutôt un phénomène cyclique, et le débat qui se fait dans la société japonaise est une remise en question, mais les changements qui devront être apportés doivent, selon lui, respecter l'esprit japonais.

L'analyse de Dore quant à cette période diffère par son approche. Tout d'abord, il traite beaucoup plus du Japon, et se consacre moins à l'analyse de la société britannique. La raison en est simple, le but de son ouvrage est de défendre un pays qu'il étudie depuis plus de quarante ans. Quant à l'Allemagne, qui est mentionné dans le titre, son rôle à l'intérieur du livre sera limité à deux chapitres courts. Le but de cette analyse est de montrer l'exemple d'un pays européen qui est beaucoup plus près, au niveau de la philosophie économique, du Japon que des autres pays européens. L'Allemagne et le Japon ont d'ailleurs un parcours relativement semblable, tous deux ayant été occupés, à la suite de quoi ils ont connu une ascension économique rapide et durable. Durant les années quatre-vingt dix, les défis rencontrés par les deux pays se ressemblent, mais les solutions divergent. Le sujet sera abordé plus en détail au cours du présent chapitre.

Le contexte global

Le débat entourant le Japon des années quatre-vingt dix s'est tout d'abord concentré sur un aspect précis, soit l'échec économique traduit par la crise spéculative, qui a mis en relief les problèmes fondamentaux du Japon. L'analyse qui s'est faite au moment même de cet événement voulait remettre en question le système économique dans son ensemble, en mettant de côté les bonnes comme les mauvaises habitudes.

Les principaux critiques du modèle économique japonais furent désignés sous le nom de révisionnistes. Chalmers Johnson, qui est l'auteur le plus connu de cette position (il est d'ailleurs considéré comme en étant le fondateur (3)) définit clairement cette position idéologique :

« During the early 1980s, when Japan's trade surpluses with the United States set new records every month and came close to destroying vital parts of the manufacturing base of the American economy, the revisionists warned that this situation was not the results of 'invisible hands' guiding market outcomes but of 'capitalist developmental states' engineering high-speed economic growth » (4).

L'idée de capitalism developmental state rejoint en partie l'analyse de Dore, dans le sens où le gouvernement japonais joue un rôle actif au niveau économique. Mais pour ces révisionnistes, la compréhension du Japon s'arrête à ce niveau. Les Etats-Unis sont décrits comme des victimes de l'acharnement japonais et plutôt que d'être un outil d'analyse, le Japon vient menacer par ses exportations les Américains.

La position adoptée au Japon ainsi qu'à travers le monde occidental est que le modèle japonais ne fonctionne pas et qu'un autre modèle économique doit être

présenté. Le questionnement se fait dans le cadre de la prédominance du capitalisme moderne (5). Cette terminologie se réfère à divers aspects qui sont observables au niveau des Etats-Unis principalement, ainsi qu'en Grande-Bretagne, et qui devraient être implantés au Japon, afin de sortir le pays de son marasme économique. La théorie de late development japonais n'est donc plus valide pour cerner l'évolution du modèle japonais.

Fin de la croissance économique

Pour Ronald Dore, il est utopique de croire que le Japon connaîtra une nouvelle phase de haute croissance économique. Il a identifié divers facteurs qui ont permis la montée du capitalisme japonais à partir de la fin de la guerre jusqu'au début des années quatre-vingt dix et qui ne peuvent être reproduits : une croissance de la main-d'œuvre; une augmentation des parts de marché mondial occupées par le Japon; une habitude d'épargne qui fut créée par cette situation économique, qui contribua à la croissance du marché intérieur à la poursuite une expansion mondiale; finalement la présence de nouveaux capitaux qui permirent l'apparition et le fonctionnement de nouvelles technologies, qui elles ont permis d'alimenter la croissance économique du pays (6). Les entreprises japonaises ont bénéficié de la croissance du marché intérieur et de l'épargne créée par les succès économiques du pays.

Les limites du miracle économique japonais

Le débat sur le capitalisme japonais est dû en grande partie au fait que l'économie japonaise ne réussit pas à se sortir d'un phénomène qui est en principe cyclique. La crise vient mettre en relief les limites de l'éthique confucéenne, qui semble ne pas répondre aux problèmes contemporains du Japon. Comme mentionné au début du chapitre, une majorité de Japonais ainsi que les tenants d'un libéralisme pur, veulent changer les structures fondamentales du pays.

L'analyse de Ronald Dore sur l'après-miracle japonais se divise en deux parties. La première concerne la refonte du système capitaliste japonais, dont je traiterai plus loin au cours du chapitre, et la deuxième partie concerne le défi du Japon face à cette nouvelle situation.

Si le débat sur l'avenir économique de leur pays est si important pour les Japonais, c'est que le pays a une grande tradition d'emprunt et n'est pas habitué à être un modèle précis, et l'échec économique vient confirmer ce « complexe d'infériorité » national : « Complacency and self-sufficient pride are not, on the whole, common Japanese sins. Complacent self-congratulation has been a widespread popular sentiment perhaps only twice in recent Japanese history – once between the fall of Singapore and the battle of Midway in 1942 and then in the late 1980s, at the time of the bubble boom, when the world seemed to be at Japanese feet [...] » (7).

Le modèle américain, qui est le contraire absolu du Japon au niveau de l'éthique et de la pratique, devient en quelque sorte une référence incontournable. L'économie américaine semble performer avec la doctrine du néo-libéralisme. La majorité des intellectuels japonais ont fait leurs études en Amérique, ce qui les influence quant au choix du modèle américain. Auparavant, le Japon envoyait des étudiants à l'étranger pour mieux connaître l'ennemi, maintenant ces étudiants viennent défendre une philosophie économique complètement différente de la mentalité japonaise.

Repenser les institutions japonaises

Le livre *SMCWC* revient en partie sur les institutions japonaises qui ont eu un rôle important dans le développement économique du pays et qui sont maintenant considérées comme étant indésirables. La plupart des pratiques économiques du pays sont d'ailleurs issues de l'éthique confucéenne et le changement qui touche le Japon est donc fondamental. L'emploi à vie, le rôle des actionnaires, la participation de l'état au niveau des affaires économiques, l'entreprise en tant que communauté, sont tous des concepts qui sont remis en question.

Emploi à vie

L'emploi à vie est la caractéristique fondamentale du système d'embauche japonais et du système méritocratique, qui se base sur les valeurs confucéennes. Avec les

difficultés économiques du pays, cette pratique est maintenant considérée comme lourde et manquant de souplesse. Tout d'abord les changements technologiques sont beaucoup trop rapides pour une main-d'œuvre permanente, qui serait constamment en formation. Au niveau strictement théorique, une augmentation marquée de l'individualisme est observée chez les plus jeunes travailleurs. Donc le travail dans une compagnie n'est plus rattaché à une question de loyauté, mais plutôt à un choix individuel.

La loi du travail, qui fut adoptée en 1998 vient d'ailleurs aider les entreprises à trouver des solutions autres que l'emploi à vie. Les contrats d'embauche à court terme (short-term contract hiring) visent beaucoup plus de travailleurs, soit les professionnels, les semi-professionnels ainsi que tous les travailleurs ayant plus de soixante ans. De plus, la période des contrats est allongée d'un an à trois ans. Également, un amendement à la loi, permet à l'employeur, dans des secteurs spécifiques, d'embaucher sans avoir à garantir un nombre d'heures de travail, les responsabilités ou encore la durée de l'emploi

Les pratiques d'affaires

Au niveau de la réussite économique d'une entreprise, elle est analysée à partir de divers facteurs. Les parts de marchés représentent un indice significatif quant à la viabilité d'une entreprise. Par exemple, dans le secteur automobile, le marché est divisé entre quelques grands concurrents (dont les principaux, Honda et Toyota) et c'est généralement la part de marché qui assume l'importance d'une compagnie.

Comme mentionné plus haut, il est pratiquement impossible qu'une compagnie coupe massivement des emplois (d'ailleurs la loi japonaise protège les travailleurs lors de mises à pied) et la seule façon d'éviter cette situation est de créer de nouveaux produits ou de se lancer dans un nouveau secteur économique. Plutôt que de fermer subitement des usines devenues improductives, la firme japonaise retire graduellement ses travailleurs, afin de les rediriger vers de nouveaux secteurs ou encore vers d'autres usines.

Ce qui est essentiel de retenir du système économique japonais, est que les profits sont moins importants que le concept de commitment, autant au niveau des employés entre eux, qu'au niveau des relations d'affaires. La durée d'une relation entre un client et un fournisseur sera beaucoup plus déterminante que le prix d'un produit donné. L'égoïsme du consommateur fait place au concept de bienveillance, qui est traité dans *Taking Japan seriously*.

Dirigisme économique

Les pratiques japonaises étaient donc jugées scandaleuses avec le courant du néo-libéralisme des années quatre-vingt, alors que l'élan économique du pays était à son apogée. Les relations économiques au Japon impliquent également une grande part de responsabilité, du fait que l'individu fait partie d'une collectivité et que ses choix doivent tenir compte de l'impact qui sera créé dans la société. Cette mentalité fut encouragée par le gouvernement japonais, afin de soutenir le marché intérieur du

pays. C'est ce qui fait en sorte que les consommateurs japonais préfèrent la provenance du produit plutôt que son prix. D'ailleurs, cette situation est encore vérifiable au moment de *SMCWC*.

Le dirigisme économique s'inscrit également dans la planification à moyen terme du secteur industriel japonais. Le rôle principal du MITI était de trouver les technologies prometteuses, qui pouvaient aider le Japon à percer sur les marchés mondiaux. De même, le ministère devait trouver les industries qui ne pouvaient avoir d'avenir, afin d'éviter un gaspillage de ressources humaines et financières. Ce dirigisme est également présent au niveau des grandes compagnies, qui se réunissent régulièrement.

Les cartels se forment principalement dans des secteurs en difficulté, afin de « régler » le volume de la production, pour que les entreprises ne se nuisent pas en produisant trop. Un contrôle s'effectue également au niveau de la qualité, une fois de plus dans l'intérêt commun de ces entreprises. Le point négatif de cet aspect est que le réseau de distribution est lui aussi contrôlé, et que les compagnies ne peuvent pas se servir de contacts qui ne sont pas acceptés par le cartel. Puisque les relations d'affaires sont importantes, les compagnies japonaises sont favorisées au détriment de compagnies étrangères, qui sont compétitives uniquement au niveau du prix.

L'ouverture de l'entreprise

Un autre problème, qui est inhérent à la structure méritocratique dans la compagnie japonaise concerne l'« insiderism ». La compagnie est imperméable aux influences externes, du fait que les dirigeants ont tous suivi la même échelle de progression pour se rendre aux postes de directions. Par le fait même, aucun étranger n'est admis à un poste important. Pour les réformistes, ce système manque justement de transparence. Cette situation est problématique dans le cadre des changements économiques du Japon. Les relations entre les divers membres de la communauté ont changé, et les dirigeants doivent tenir compte beaucoup plus des pressions extérieures

Réformes de l'économie japonaise

Dans le chapitre précédent, qui se basait essentiellement sur le livre *Taking Japan seriously*, Dore traitait de la compagnie en tant que communauté, dont les membres sont les travailleurs, les cadres, les dirigeants et les actionnaires. Le bénéfice de ses divers groupes passait par la stabilité de la compagnie à long terme. Donc les intérêts de chacun n'interféraient pas avec le fonctionnement de l'entreprise. Le courant de réformes néolibérales qui veut redéfinir le concept d'actionnaires vient donc modifier la structure de la compagnie japonaise.

Les réformistes se basent principalement sur le fonctionnement des compagnies dans le reste du monde, où justement les intérêts financiers des

actionnaires sont au centre du fonctionnement de la **compagnie**. Un autre argument, beaucoup plus théorique, se base sur la volonté du **Japon** d'être parmi les pays les plus compétitifs : « Japanese firms, it is argued, have a duty to the nation to be efficient. So, arguments to the effect that Japanese firms need reform to make them more efficient [...] far outweigh any explicit arguments about justice, about the right of ownership, or about giving shareholders their due » (8).

Le nouveau rôle de l'actionnaire et le marché financier

Les droits des actionnaires sont renforcés, bien qu'ils étaient déjà considérés comme étant un aspect important de la compagnie. Le déséquilibre qui se crée alors dans l'entreprise est évident. Si les actionnaires obtiennent **plus** de droits et voient leurs pouvoirs reconnus et défendus par de nouvelles lois, la **forme** de l'entreprise est modifiée, afin de rencontrer de nouvelles priorités. Les **marges** de profits deviennent plus importantes et les relations entre les travailleurs et les dirigeants se modifient.

Évidemment, l'emploi à vie est immédiatement touché par cette orientation. En principe, un travailleur reçoit la sécurité d'emploi, **peu** importe le contexte économique de la compagnie, comme mentionné plus **haut**. Avec le changement d'orientation de la compagnie, cette situation n'est plus souhaitable, ni possible, du fait que l'emploi à vie ne génère pas de profits, au contraire. Auparavant, les employés voyaient leur poste maintenu malgré les difficultés financières de la compagnie.

Une autre conséquence négative de la libéralisation du marché japonais touche l'épargne des citoyens. La croissance économique du Japon s'est basée en partie sur cet argent, qui restait à l'intérieur du pays et qui a permis une croissance soutenue. Avec la déréglementation, l'épargne japonaise peut maintenant se tourner vers des compagnies étrangères, plus performantes au niveau des actions, ce qui est beaucoup plus intéressant au niveau financier pour la majorité des épargnants.

Donc, avec l'ouverture des marchés japonais aux investisseurs étrangers, la pression pour des rendements supérieurs au niveau des actions, se fait principalement sous la pression des Américains, qui sont responsable de près de la moitié des transactions boursières au Japon (9). Les investisseurs qui veulent avoir des profits intéressants font donc des pressions sur leurs dirigeants et les sensibilisent à leur cause, en les récompensant avec des actions.

La réforme bancaire

Les banques sont également touchées par ce courant de réformes, puisqu'elles sont tenues pour responsable de la crise économique. Les racines de cette crise viennent d'ailleurs des années quatre-vingt, alors que les banques cherchent à diversifier leurs investissements. Les emprunts faits à des compagnies insolubles ou à haut risque et l'attente de résultats à long terme ont créé un effet d'entraînement dans l'économie japonaise. Les banques se sont retrouvées avec un nombre important de mauvaises créances, dues aux faillites de ces entreprises à haut risque.

La méthode du « convoi » fut utilisée par le Ministère des Finances, afin de rétablir le réseau bancaire japonais de la crise financière. Elle vise à impliquer financièrement les banques les plus solides dans celles qui sont en difficulté, par l'émission de nouvelles actions (10). Le succès de cette réforme fut limité, du fait que la majorité d'entre elles étaient en reconstruction et que d'investir dans d'autres banques en difficulté n'était pas une solution envisageable dans le contexte économique du Japon.

Les difficultés des banques combinées à l'ouverture des investisseurs privés et surtout occidentaux, fut l'impact majeur niveau de l'économie japonaise. Les banques étaient des actionnaires majeurs dans les grandes compagnies et leur retrait suite aux difficultés financières, laisse donc la place à de nouveaux actionnaires, qui n'ont plus la vision à long terme.

La résistance

Donc le concept de loyauté à l'entreprise est beaucoup diminué. La mobilité des travailleurs est donc beaucoup plus grande, puisque la carrière n'est plus automatiquement liée à un seul employeur. Cette nouvelle conception vient également d'une volonté politique, qui veut que le Japon se conforme aux normes internationales (voir section sur rôle du gouvernement). Cependant, il y a une résistance qui existe par rapport aux changements dans les relations de travail. L'organisme qui est plus important en cette matière est le Nikkeiren, qui est un conseil du patronat s'intéressant aux relations de travail et aux forces de travail.

Le Nikkeiren s'oppose à une transformation du Japon, qui tient compte des intérêts financiers plutôt qu'au côté humain. Leur raisonnement est simple : « [...] it acknowledges [...] a clear difference between the Anglo-Saxon model of the firm, which 'gives priority to the capital market and treats the shareholder's interest as absolute, and the continental European and Japanese model, which respects the interest of a variety of stakeholders, such as the managers and employees, and gives only relative importance to the interests of shareholders' ». La suite est également intéressante : « [...] it would be 'somewhat short-sighted' to argue that the Anglo-Saxon model represents the global standard, to which Japan must learn to conform » (11).

La position du patronat japonais n'est pas de réformer les pratiques d'emploi, mais plutôt de les « repenser ». Comme par exemple d'ajuster la structure de l'emploi à vie, afin qu'elle soit plus flexible en cas de pertes de profits. Également, le Nikkeiren est conscient du fait que le Japon est dans un monde économique changeant, et qu'il doit s'adapter aux nouveaux courants de pensées. Cependant, Ronald Dore ne mentionne pas les solutions amenées par le patronat, afin de changer certaines institutions japonaises tout en respectant la mentalité japonaise.

Pour remédier au manque de transparence de la compagnie japonaise, un poste fut créé, qui s'appelle les auditors. Leur rôle est d'assister à tous les conseils d'administrations, en tant qu'observateur, c'est-à-dire qu'ils n'ont aucun droit de

parole. Les gens qui occupent ce poste ont suivi l'échelle de progression au sein d'une compagnie, mais ne sont pas suffisamment compétents pour avoir un réel poste de direction. Les auditors sont habituellement des représentants des actionnaires et parfois viennent de concurrents qui veulent garder un œil sur les affaires des autres compagnies. Cependant, cette mesure n'est pas toujours garante d'une transparence, puisqu'il arrive que les auditors ne rapportent pas tout ce qui se passe (12). La meilleure façon de respecter la structure japonaise, tout en permettant que les compagnies soient mieux surveillées serait l'embauche de directeurs venant de l'extérieur, qui apporteraient d'une part de nouvelles connaissances et qui auraient aussi une plus grande objectivité et ce qui concerne le fonctionnement de l'entreprise.

Les changements législatifs

Cependant, les changements apportés au niveau législatif ne sont pas spectaculaires. À la base, les lois qui régissent les compagnies sont semblables, que ce soit au Japon, aux Etats-Unis ou en Grande-Bretagne. Ce qui différait dans le cas japonais, c'est l'application qui se fait de cette loi. Une fois de plus, la proposition de réformer le marché des actions au Japon, se fait sous le prétexte de l'éclaircir et d'abolir des pratiques qui entravent le processus de modernisation du pays et qui l'empêche d'avoir de nouveaux capitaux (13).

Le rôle du gouvernement japonais

L'éthique confucéenne accorde une très grande importance à la hiérarchie et au rôle de l'autorité dans la société. Les dirigeants ont des obligations morales envers les dirigés, et ceux-ci acceptent l'autorité, tant qu'elle respecte des critères moraux, qui furent énoncés au cours du deuxième chapitre. Le concept de bienveillance, qui est présent au niveau de l'entreprise est également important dans le domaine politique et influence grandement la position du gouvernement quant à la gestion de la nation, sur tous les aspects de la société, et particulièrement au niveau de l'économie.

Les années quatre-vingt dix témoignent d'un certain désengagement de l'état japonais dans les affaires économiques. Le désir de privatisation et de décentralisation existe au Japon depuis les années soixante-dix, alors que le pays était beaucoup plus présent sur les marchés mondiaux. Cette situation fait en sorte que le gouvernement japonais ne pouvait appliquer aussi facilement des mesures pour limiter une production excessive ou encore pour orienter les divers secteurs de l'économie japonaise.

La fonction publique

Cependant, l'état servait surtout d'arbitre dans les causes impliquant des compagnies. Plutôt que de laisser les forces du marché décider des gagnants et des perdants, le gouvernement préférait « guider » les forces économiques, afin d'éviter des faillites ou des dépenses d'argent inutiles et contreproductives pour la société. Les rencontres

qui sont alors faites dans ce contexte, entre les fonctionnaires et les entreprises d'un secteur précis, amènent cependant des soupçons de corruption. Effectivement, des réunions dans les restaurants, des parties de golf qui sont aux frais de la compagnie, semblent indiquer que les fonctionnaires japonais n'agissent pas forcément dans l'intérêt du public (14).

Cette relation très particulière entre fonctionnaires et compagnies s'explique par les relations professionnelles entretenues entre les cadres et les gens de l'état. Puisque les fonctionnaires sont obligés de prendre leur retraite à un âge précoce, la possibilité de se retrouver dans le secteur privé, avec un meilleur salaire et de meilleures conditions, sont des attraits indéniables pour un retraité du secteur public. Celui-ci amène donc son réseau de contacts à la compagnie qui l'engage, et souvent ce réseau comprend ses anciens collègues, qui travaillent toujours pour l'état. L'autre explication concernant la proximité des cols blancs avec le secteur privé est que les réunions d'affaires informelles sont des occasions nécessaires pour connaître les enjeux économiques des entreprises présentes au moment de ses réunions.

Forcément, avec la crise économique, les fonctionnaires sont tenus pour responsables en partie de la situation. Leur degré d'implication envers les compagnies aurait dû être suffisant pour voir les prémisses de la crise économique, ou à tout le moins d'avoir fait des efforts afin de la prévenir. Or, ce n'est pas le cas et les cas de corruptions viennent renforcer le désir d'améliorer le système japonais. Les fonctionnaires sont une nécessité pour le bien public, tant que ceux-ci font preuve

d'altruisme et gardent en considération le bien-être collectif plutôt que leurs intérêts égoïstes.

Donc la corruption dans la fonction publique devient un prétexte pour des réformistes à l'intérieur du Japon, de transformer l'économie japonaise en une entité beaucoup plus libérale. Les principales recommandations viennent du « sous-comité de la déréglementation du comité administratif de réforme ». Ce qui est particulièrement intéressant de ce sous-comité est la composition de ses membres :

« It included a number of business men, but not from the traditional manufacturing sector [...]. The committee also included one trade union official, one journalist, one novelist [...] and a sprinkling of academic economists. It was doubtless the latter, together with a few hand-picked modernists from the bureaucracy in the committee's secretariat, who were the main authors of the report » (15).

La conclusion de ce rapport n'est donc pas surprenante quant aux démarches devant être prises pour améliorer le système japonais.

Le courant néo-libéral

Le but principal de cette déréglementation est donc de faire le ménage au niveau économique, afin de laisser le marché s'équilibrer par lui-même, sans intervention extérieure. Diverses mesures doivent donc être prises, afin d'atteindre ce but. Dore dresse la liste exhaustive de ces buts, qui concerne la déréglementation d'un nombre considérable de secteurs (construction, éducation, télécommunications, médical, etc.).

Au niveau macroéconomique, le but poursuivi est de se conformer aux critères internationaux, en facilitant les échanges commerciaux à l'étranger et par une plus

grande mobilité de la main-d'œuvre. D'autres mesures sont aussi appliquées pour faciliter les fusions entre compagnies, qui est un phénomène qui existe au Japon, mais qui n'est pas courant. Également, le système de douanes est visé par cette réforme, afin de faciliter l'entrée de produits étrangers au pays.

L'opposition qui existe face à libéralisation de l'économie vient en partie de la bureaucratie, ce qui nuit aux partisans de la spécificité japonaise. Les fonctionnaires sont accusés d'agir dans leur propre intérêt, c'est-à-dire de vouloir préserver leurs emplois. Malgré tout, Dore demeure optimiste quant à la sauvegarde du modèle japonais. Comme il le mentionne, le Japon est une société de débats, et les courants idéologiques peuvent changer rapidement. Les réformes sont appliquées dans le but d'améliorer le sort de la nation et les réformes qui sont appliquées le sont dans certaines limites et ne viennent pas toucher les bases fondamentales du capitalisme japonais, du moins à court terme (16). Le prestige d'être fonctionnaire demeure important, grâce à l'héritage confucéen, et la méthode de recrutement n'est pas touchée par les réformes. Donc les meilleurs élèves se retrouvent dans les ministères les plus prestigieux et au moment de leur retraite, ils iront travailler dans le domaine privé, souvent pour une compagnie avec laquelle ils ont eu affaire lors de leur carrière publique.

Impact sur la société japonaise

Les changements qui sont proposés, appliqués ou débattus ont eu des conséquences sur le Japon. Puisque la majorité des réformes sont d'inspiration américaine, leur application dans la société japonaise a bouleversé l'équilibre économique et social, qui avait tenu le coup jusque dans les années quatre-vingt dix. L'analyse de cet impact est nécessaire afin de comprendre les conséquences réelles de ces changements dans la société japonaise.

Le fait qu'une importance plus grande devrait être accordée aux actionnaires est probablement le plus grand bouleversement de toutes ces réformes. Cette idée change tout d'abord le concept d'entreprise en tant que communauté, ce dont Dore débat depuis les années soixante. En mettant l'accent sur les profits plutôt que sur les bénéfices moraux à long terme, des mesures telles que l'emploi à vie, la loyauté face à l'entreprise et tout simplement la hiérarchisation de la société japonaise viennent d'être écartés, puisqu'en favorisant un groupe précis, la société japonaise laisse de côté la majorité de sa population.

Mais en dehors des réformes, il y a aussi les conséquences du miracle économique sur la société japonaise, et ce bien avant la crise financière. Les plus frappantes concernent les valeurs familiales et individuelles. Le fait qu'un nombre plus grand d'individus vont étudier à l'étranger (c'est-à-dire aux Etats-Unis) amène un changement important au niveau du pays. Ces étudiants qui reviennent travailler

au Japon amènent avec eux de nouvelles valeurs, et Dore n'hésite pas à dire que les jeunes Japonais sont beaucoup plus individualistes que leurs parents.

Le travail des femmes est aussi une conséquence de la croissance économique. Un nombre plus important de femmes veulent aller sur le marché du travail, mais la discrimination qui se fait est encore prédominante. Les employeurs embauchent des hommes à temps plein et les femmes occupent les emplois moins rémunérés, et sont les premières à être touchées en cas de difficultés économiques. Cependant, certains domaines emploient un nombre croissant de femmes, et celles-ci préfèrent maintenant investir dans une carrière plutôt que dans la famille. Le nombre de naissances s'en fait donc ressentir, et comme Dore le mentionnait au sujet des sources du miracle économique, le taux de natalité du Japon n'est plus suffisant pour soutenir un haut taux de croissance économique.

L'exemple allemand

Le titre du livre de Ronald Dore est en partie trompeur, du fait qu'il se consacre essentiellement à l'avenir économique du Japon et des défis auxquels le pays devra faire face, dans un nouveau système économique mondial. Cependant, l'exemple allemand est intéressant dans l'analyse de Dore puisque :

« Japan's post-Confucian neighbours apart, Germany is the country which most obviously resembles Japan both in being at the beginning of the financialization /liberalization process and in starting, like Japan, with more deeply institutionalized, uncertainty-eliminating structures and a much more "productivist" culture than either Britain or the United-States » (17).

Ressemblances avec le modèle japonais

Les ressemblances entre les deux pays sont nombreuses. Au niveau idéologique, la population allemande partage les mêmes valeurs égalitaires que les Japonais, c'est-à-dire une meilleure répartition des richesses et du pouvoir. Également en Allemagne, le débat existe quant à la transformation de l'économie vers un modèle beaucoup plus libéral. Ceci est dû au fait que l'économie allemande a connu une baisse marquée approximativement au même moment que l'économie japonaise. Le terme de « capitalisme Rhénan » est également utilisé pour démontrer la ressemblance les deux systèmes.

Le principal modèle que les Allemands veulent intégrer est, comme au Japon, l'exemple américain. La prédominance de la mentalité américaine s'explique aussi par le fait que nombre d'Allemands vont étudier en sol américain, et reviennent par la suite dans leur pays et occuperont des postes importants. Le phénomène de *cross-shareholding* était très présent également en Allemagne et les banques publiques étaient de grands actionnaires à ce niveau, ainsi qu'une diversité de compagnies.

Différences avec le modèle japonais

Les divergences entre le Japon et l'Allemagne se font sur de nombreux points. Alors que le Japon a un certain désir de se conformer à un modèle étranger, l'Allemagne elle, a à faire face à un réel défi d'intégration, qui exige des réformes institutionnelles, qui se fait au niveau de l'Europe. Également, la bataille entre les réformateurs et les

défendeurs du système actuel se fait principalement au niveau d'une lutte de classes (soit les employés sont favorisés, soit les actionnaires). Le marché des actions en Allemagne est beaucoup plus faible qu'au Japon. Et si les Allemands partagent des valeurs égalitaires, la loyauté face à l'entreprise est beaucoup moins importante en Allemagne qu'au Japon, mais le travailleur allemand se sent beaucoup plus concerné par la situation de son entreprise que peut l'être le travailleur britannique ou américain.

L'entreprise allemande n'est pas construite sur des conventions, comme c'est le cas pour la compagnie japonaise, mais plutôt sur des lois. Dore désigne l'entreprise allemande sous le nom de Co-determined firms. La raison est simple : les lois qui régissent la compagnie donnent les mêmes pouvoirs aux travailleurs et aux dirigeants. Dans le cas de décisions, un comité va se réunir, qui comprend la moitié des délégués des travailleurs et l'autre moitié représente les intérêts des actionnaires ou des dirigeants. Les négociations de travail, autant que les politiques de la compagnie ou le choix d'un nouveau président-directeur général passent par ces comités, qui jugent de la pertinence de ces décisions. Le seul désavantage réel pour les travailleurs est que le directeur de la commission est nommé par les actionnaires et qu'en cas d'égalité, il a droit à un vote.

Malgré tout, les réformistes veulent modifier cette structure, en voulant adopter, bien sûr des mesures qui favoriseraient les actionnaires, comme c'est le cas au Japon. D'ailleurs ce courant de changement est très semblable à l'exemple japonais.

Les réformateurs veulent une structure d'emploi plus souple, une plus grande hétérogénéité à l'intérieur de l'entreprise (soit de pouvoir engager sans avoir à s'impliquer sur le long terme) et de modifier la propriété de l'entreprise, afin que les banques soient moins présentes sur le marché boursier.

Conclusion

Contrairement à la majorité des livres de Ronald Dore, *Stock Market Capitalism*, *Welfare Capitalism* analyse principalement le Japon, et l'élément comparatif n'est plus la Grande-Bretagne, mais bien les Etats-Unis. La raison principale de ce choix demeure dans le fait que le capitalisme américain est le modèle le plus représentatif et puissant de l'économie occidentale. La rivalité qui existait entre le capitalisme japonais et américain n'existe plus, et comme dans le cas de la chute du communisme, le modèle américain s'impose comme étant la seule solution à un problème économique et politique par le fait même.

Mais comme l'a montré justement l'œuvre de Dore, l'économie et sa pratique sont intimement liés à la culture et à l'histoire d'un pays. Les sources du capitalisme japonais sont nombreuses : éthique confucéenne, tradition historique d'emprunts, occupation américaine, désir de rivaliser avec les autres nations et tant d'autres. Les institutions économiques du Japon sont également le fruit de ce développement

spécifique au pays, et ces institutions ont influencé le peuple japonais en leur inculquant des valeurs qui tiennent compte de leur héritage culturel et politique.

Le débat qui porte sur l'avenir économique du Japon se fait d'abord et avant tout parce que le pays a atteint ses limites dans la forme actuelle de ses institutions. Les réformes qui seront entreprises doivent tenir compte de l'éthique confucéenne, qui a permis au Japon de se hisser à la tête des nations après la Deuxième Guerre mondiale. Cette éthique confucéenne nous a également permis de réfléchir sur notre propre système économique, et c'est le but principal des livres de Dore.

Malgré ce désir radical de changement, Dore demeure optimiste à la toute fin de son livre. Le Japon a plus de chances que l'Allemagne de survivre à la crise idéologique économique qui secoue les deux sociétés. La raison principale qu'avance l'auteur est que le Japon est conscient de sa culture et confiant dans son mode de fonctionnement. Le pays a une tradition de compromis pour le bien de la nation, ce qui fait en sorte que toutes les réformes, que l'on pense à l'ère Meiji ou encore à l'occupation américaine, qui ont implanté la démocratie dans un pays qui n'avait aucune notion de cette doctrine, n'ont pas touché à l'essence du Japon et à sa spécificité.

Dore croit que l'exemple japonais demeure significatif pour les Occidentaux. Les défis de l'économie japonaise illustrent ce que les gouvernements pourraient faire afin de s'adapter à une économie mondiale qui est de plus en plus forte. Le but du

Japon est d'adopter un nationalisme lui permettant de respecter son histoire et sa culture, tout en entrant dans l'économie du XXI^e siècle.

Conclusion

Malgré ses insuccès des dernières années, le modèle japonais continue à soulever des questions par rapport au capitalisme anglo-saxon. Les Japonais doivent relever un défi très précis. Leur pays a créé de nombreuses attentes durant sa période de haute croissance économique. Les plus optimistes, dont Ezra Vogel fait partie, voyaient la montée du Japon comme inexorable et ce pays était voué à remplacer les Etats-Unis comme modèle économique mondial.

L'analyse de Ronald Dore a suivi l'évolution de l'économie japonaise. Son intérêt s'est d'abord porté sur la comparaison d'usines britanniques et japonaises, afin de mettre en évidence les différences de ces deux sociétés. La raison de cette démarche est simple. L'économie japonaise a une éthique complètement différente du capitalisme tel que les Anglo-Saxons le connaissent. Les succès du Japon prouvent qu'il est possible de fonctionner en-dehors des cadres connus du capitalisme.

Dore, comme beaucoup d'autres chercheurs, tente alors de comprendre ce qui a façonné le capitalisme japonais. De nombreuses théories expliquent cette évolution qui semble spécifique au Japon. Le late development, l'éthique confucéenne, la tradition japonaise sont autant d'explications valables. Il est impossible d'identifier précisément l'influence exacte de ses facteurs sur l'évolution économique du pays mais ils sont tous importants.

Vers la fin des années soixante-dix, les chercheurs Occidentaux se demandent ce qu'ils peuvent apprendre ou adapter de la culture japonaise, afin d'améliorer leur propre système. Dore s'inscrit dans ce courant en voulant isoler le facteur culturel de certaines institutions japonaises. L'éthique confucéenne semble répondre à des besoins plus humains, comparativement à l'éthique protestante qui, au nom des libertés individuelles laisse libre cours aux forces économiques, peu importe les résultats sur la société. Certaines méthodes peuvent être importées du Japon et demeurer cohérentes dans le système britannique par exemple. L'implantation des quality circles est un bon exemple.

Même au niveau théorique, le Japon permet de souligner des incohérences du système capitaliste anglo-saxon. Les compagnies, qui sont propriété des actionnaires ne tiennent pas compte du bien-être collectif, puisque les intérêts financiers de ces derniers sont plus importants que la majorité. Au niveau gouvernemental, l'état japonais intervient dans des situations précises, afin de réguler le marché et d'utiliser à profit les ressources du pays, sans les gaspiller inutilement. Également, les relations humaines sont plus importantes que l'argent ou l'intérêt immédiat.

Malgré ses performances sur de longues années, l'exemple japonais perd de sa crédibilité avec les années quatre-vingt dix. Les besoins humains ont fait place aux besoins financiers à l'intérieur du pays. Quant aux opposants du modèle japonais, ils voient en cette occasion la preuve que le capitalisme américain est le seul qui peut

survivre et s'imposer sur la scène mondiale. Cette mentalité prédomine sur la scène mondiale, mais également à l'intérieur du Japon. Le pays, qui n'est pas habitué à servir de modèle veut maintenant se retourner vers le capitalisme américain dont l'attrait idéologique est indéniable.

Malgré cette situation, Ronald Dore continue à défendre la spécificité du modèle japonais. Il croit que le pays peut survivre à sa crise actuelle, en comptant sur ses propres institutions. Le débat qui existe dans la société japonaise pour trouver des solutions à la crise économique est nécessaire, mais le plus important est que le système doit chercher des réponses à l'intérieur de ses institutions et de sa tradition confucéenne.

L'œuvre de Dore reste une référence en matière d'analyse du Japon. Le livre qui eut le plus d'impact est sans aucun doute *British Factory – Japanese Factory*, qui fut une référence en matière de compte rendu sur les compagnies japonaises. Son étude s'est basée sur étude de terrain et sur un sondage effectué auprès des employés britanniques et japonais, afin de tenir compte des applications pratique de son analyse.

Taking Japan seriously est une étude beaucoup plus théorique, qui explique l'éthique confucéenne et son impact sur l'économie du Japon. Le but de ce livre est résumé dans le titre. Il s'agit d'analyser avec rigueur la société japonaise, qui peut

apprendre à l'Occident de nouvelles méthodes de travail ou de nouvelles techniques de gestion qui pourraient améliorer les relations de travail en Occident.

Le capitalisme japonais est pour Dore la meilleure réponse possible au capitalisme anglo-saxon. Il souligne les désavantages majeurs de ce système, qui peuvent être corrigés suite à l'observation du Japon. Il distingue les tendances de fond en Grande-Bretagne, puisque c'est son pays d'origine, qui pourrait servir à l'établissement de méthodes japonaises. Malgré cette position, il demeure lucide quant aux chances de succès de cette démarche dans un système qui n'a pas de tradition de bien-être collectif ou de dirigisme économique.

Pour Dore, l'échec économique du Japon n'en est pas un. Le système japonais a atteint ses limites actuelles et des réformes sont justifiées afin de développer une nouvelle économie japonaise, qui tient compte de la situation du pays, au niveau des forces du travail, de l'âge de ses citoyens et du triomphalisme économique américain sur la scène mondiale. Mais le plus important est que cette réforme doit être faite à partir de la tradition japonaise, qui a fait ses preuves au cours des quarante dernières années.

L'analyse de l'œuvre de Ronald Dore permet donc de suivre des théories qui ont cours depuis la montée du capitalisme japonais et ses principaux arguments sont encore utilisés de nos jours pour expliquer ce qu'est le Japon et sa forme particulière de capitalisme. Loin de se rétracter sur son analyse, Dore affirme encore que le Japon

a quelque chose à enseigner aux Occidentaux dans le contexte économique actuel. Selon lui, c'est le pays qui a les meilleures aptitudes pour surmonter sa crise économique, sans perdre de vue son héritage culturel qui est fort, ainsi que par la volonté des Japonais d'être la nation la plus efficace et la plus influente sur la scène internationale.

Références

Chapitre 1

1. Ronald P. Dore. *British factories, Japan factories. The origins of national diversity in industrial relations*. Berkley, University of California Press, 1973, p. 10-11.
2. Ezra F. Vogel. *Le Japon médaille d'or. Leçons pour l'Amérique et l'Europe*. Paris, Gallimard, 1979, p. 321.
3. Dore, *op. cit.*, p. 31
4. *Ibid.*, p. 161.
5. *Ibid.*, p. 13-14.
6. James Fallows, un auteur révisionniste, considère qu'un événement lointain, tel le *late development*, ne peut avoir des répercussions qui encore visible de nos jours. « Containing Japan ». *The Atlantic Monthly*, vol. 263 (mai 1989), p. 40-54.
7. Robert Cole. *Work, mobility and participation. A comparative study of American and Japanese industry*. Los Angeles, University of California Press, 1979, p. 30.
8. Ronald P. Dore. « More about Late Development ». *Journal of Japanese studies*, vol. 5, no. 1 (hiver 1979), p. 139.
9. *Ibid.*, p. 140.
10. Dore. *British factories*, p. 303
11. *Ibid.*, p. 316.
12. *Ibid.*, p. 369-370.
13. *Ibid.*, p. 371.
14. Keith Bradley et Stephen Hill. « After Japan. The Quality Circle transplant and productive efficiency ». *British Journal of Industrial relations*, vol. 17, no. 2 (mai 1983), p. 292.
15. William Ouchi. *Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Readings, Adisson Wesley, 1981, p. 4.

Chapitre 2

1. Ezra F. Vogel. « Pax Nipponica? ». *Foreign Affairs*, no. 5 (1986), p. 752.
2. Ronald P. Dore. *Taking Japan seriously. A Confucian perspective on leading economic issues*. Londres, Athlone, 1987, p. 18-19.

3. Ronald P. Dore. « More about Late Development ». *Journal of Japanese studies*, vol. 5, no. 1 (hiver 1979), p. 141.
4. Dore appelle ce pacte : Employee Training Loan Insurance Scheme (ETLIS). Il s'agit d'une entente entre l'employeur et l'employé. Celui-ci s'engage à payer la formation s'il quitte son emploi. Dore propose aussi d'autres mesures pour protéger le travailleur des abus. *Ibid.*, p. 34-39.
5. *Ibid.*, p. 121.
6. *Ibid.*, p. 139.
7. *Ibid.*, p. 152. Il s'agit d'un rapport gouvernemental que Dore cite.
8. Ezra F. Vogel. *Le Japon médaille d'or. Leçons pour l'Amérique et l'Europe*. Paris, Gallimard, 1979, p. 43.
9. Ronald P. Dore. *How the Japanese learn to work*. Londres, Nissan-Institute Routledge, 1989, p. 34.
10. George C. Lodge et Ezra F. Vogel. *Ideology and National Competitiveness. An Analysis of Nine Countries*. Boston, Harvard Business School Press, 1987, p. 156.
11. Dore, *op. cit.*, p. 3.
12. Ronald P. Dore. « The importance of Educational Traditions. Japan and Elsewhere ». *Pacific affairs*, vol. 45, no. 4 (hiver 1972-73), p. 466.
13. Lodge, *op. cit.*, p. 156.
14. Dore, *How the Japanese learn to work*, p.54.
15. Andrea Boltho. « Was Japan's industrial policy successful? ». *Cambridge Journal of Economics*, vol. 9, juin 1985, p. 190.
16. Koiji Tara. « Japan's low unemployment : economic miracle or statistical artifact? ». *Monthly Labour Review*, vol. 106, no. 7 (juillet 1983), p. 8.
17. Michio Morishima. « Confucianism as a Basis for Capitalism », dans Daniel Okimoto et Thomas P. Rohlen, dir. *Inside the Japanese System. Readings on Contemporary Society and Political Economy*. Stanford, Stanford University Press, 1988, p. 37.
18. Dore, *Taking Japan seriously*, p. 51-52.
19. *Ibid.*, p. 226.
20. *Ibid.*, p. 236.
21. Ronald P. Dore. « Authority and Benevolence. The Confucian Recipe for Industrial Success ». *Government and Opposition*, vol. 20, no. 2 (printemps 1985), p. 206.

Chapitre 3

1. Marvin J. Wolf. *The Japanese Conspiracy. The Plot to Dominate Industry Worldwide – And How to Deal with It*. New York, Empire Books, 1983, 336 pages. Également : Karel G. Van Wolferen. « The Japan Problem ». *Foreign Affairs*, vol. 65, no. 1 (hiver 1986-1987), p. 288-303. Les titres sont évocateurs.

2. Ezra F. Vogel. « Japanese-American Relations After the Cold War. *Daedalus*, vol. 121, no. 4 (automne 1992), p. 35-60.
3. Arthur J. Alexander. *In the Shadow of the miracle. The Japanese Economy Since the End of High-Speed Growth*. Oxford. Lexington books, 2002, p. 246.
4. Chalmers Johnson. « Economic crisis in East Asia. The clash of capitalisms ». *Cambridge Journal of Economics*, vol. 22, no.6 (novembre 1998), p. 656.
5. Ronald P. Dore. *Stock market capitalism . Welfare capitalism. Japan and Germany versus the Anglo-Saxons*. Oxford, Oxford University Press, 2000, p.3.
6. *Ibid*, p. 51-52.
7. *Ibid*, p. 52-53.
8. *Ibid*, p. 73.
9. *Ibid*, p. 91.
10. Ronald P. Dore. « Japan's Reform Debate. Patriotic Concern or Class Interest? Or Both? ». *Journal of Japanese Studies*, vol. 25, no.1 (hiver 1999), p. 69.
11. Dore, *Stock Market capitalism*, p. 75.
12. *Ibid*, p. 87.
13. *Ibid*, p. 96.
14. *Ibid*, p. 159.
15. *Ibid*, p. 160.
16. *Ibid*, p. 165.
17. *Ibid*, p. 171.

Bibliographie

Sources

Dore, Ronald P. *British Factory, Japanese Factory. The origins of national diversity in industrial relations*. Berkley, University of California Press, 1973, 432 pages.

Dore, Ronald P. *Stock market capitalism . Welfare capitalism. Japan and Germany versus the Anglo-Saxons*. Oxford, Oxford University Press, 2000, 264 pages.

Dore, Ronald. *Taking Japan seriously. A Confucian perspective on leading economic issues*. Londres, Athlone, 1987, 264 pages.

Encyclopédies

Duss, Peter, dir. *The Cambridge history of Japan. The twentieth Century*. Cambridge, Cambridge University Press, 1988, vol. 6.

Ouvrages généraux

Frank, Isaiah et Ryokichi Hirono, dir. *How the United States and Japan See Each Other's Economy. An exchange of Views between the American and Japanese Comitees for Economic Development*. New York, Comittee for Economic Development, 1974, 143 pages.

Frank, Isaiah, dir. *The Japanese Economy in International Perspective*. Londres, Johns Hopkins University Press, 1975, 306 pages.

Hollerman, Leon. *Japan and the United States. Economic and Political Adversaries*. Boulder, Westview Press, 1980, 224 pages.

Matsumoto, Koji. *The Rise of the Japanese Corporate System. The Inside View of a MITI Official*. Londres, Kegan Paul International, 1983, 276 pages.

Morishima, Michio. *Why has Japan 'succeeded'? Western technology and the Japanese ethos*. Cambridge, Cambridge University Press, 1982, 207 pages.

Okimoto, Daniel et Thomas P. Rohlen, dir. *Inside the Japanese System. Readings on Contemporary Society and Political Economy*. Stanford, Stanford University Press, 1988, 286 pages.

Ouchi, William. *Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Readings, Adisson Wesley, 1981, 283 pages.

Streeck, Wolfgang et Kozo Yamamura, dir. *The Origins of Nonliberal Capitalism. Germany and Japan in Comparison*. Londres, Cornell University Press, 2001, 261 pages.

Taylor, Jared. *Shadows of the rising sun. A critical view of the Japanese miracle*. Tokyo, Charles E. Tuttle, 1983, 336 pages.

Wolf, Marvin J. *The Japanese Conspiracy. The Plot to Dominate Industry Worldwide – And How to Deal with It*. New York, Empire Books, 1983, 336 pages.

Yamamura, Kozo, dir. *Policy and Trade Issues of the Japanese Economy. American and Japanese Perspectives*. Seattle, University of Washington Press, 1982, 332 pages.

Monographies

Abegglen, James. *The Japanese Factory. Aspects of its social organization*. Glencoe, The Free Press, 1958, 142 pages.

Abegglen, James et George Stalk. *Kaisha. La stratégie des entreprises japonaises*. Paris, Éditions d'Organisations, 1987, 224 pages.

Alexander, Arthur J. *In the Shadow of the miracle. The Japanese Economy Since the End of High-Speed Growth*. Oxford, Lexington books, 2002, 347 pages.

Clark, Rodney. *The Japanese Company*. New Haven et Londres, Yale University Press, 1979, 282 pages.

Cole, Robert. *Work, mobility and participation. A comparative study of American and Japanese industry*. Los Angeles, University of California Press, 1979, 293 pages.

Dore, Ronald P. *Flexible rigidities. Industrial policy and structural adjustment in the Japanese economy. 1976-1980*. Stanford, Stanford University Press, 1986, 278 pages.

Dore, Ronald P. *How the Japanese learn to work*. Londres, Nissan-Institute Routledge, 1989, 158 pages.

Friedman, David. *The Misunderstood Miracle. Industrial Developpement and Political Change in Japan*. Londres, Cornell University Press, 1988, 265 pages.

Hollerman, Leon. *Japan, Disincorporated. The Economic Liberalization Process*. Stanford, Hoover Institution Press, 1988, 185 pages.

Japan Center for International Exchange, dir. *The Silent Power. Japan's Identity and World Role*. Tokyo, 1976, 251 pages.

Johnson, Chalmers A. *MITI and the Japanese miracle. The Growth of Industrial Policy, 1925-1975*. Stanford, Stanford University Press, 1982, 313 pages.

Lodge, Georges C. et Ezra F. Vogel, dir. *Ideology and National Competitiveness. An Analysis of Nine Countries*. Boston, Harvard Business School Press, 1987, 350 pages.

Morley, James William. *Prologue to the Future*. Lexington, Lexington Books, 1974, 232 pages.

Okimoto, Daniel. *Between MITI and the Market. Japanese industrial policy for high technology*. Stanford, Stanford University Press, 1989, 267 pages.

Prestowitz, Clyde V. *Trading places. How we allowed Japan to take the lead*. New York, Basic Books, 1988, 365 pages.

Sakakibana, Eisuke. *Beyond Capitalism. The Japanese model of Market Economics*. New York, Economic Strategies Institute, 1993, 162 pages.

Tsuru, Shigeto. *Japan's Capitalism. Creative Defeat and Beyond*. Cambridge, Cambridge University Press, 1993, 277 pages.

Vogel, Ezra F. *Le Japon médaille d'or. Leçons pour l'Amérique et l'Europe*. Paris, Gallimard, 1979, 381 pages.

Périodiques

Abegglen, James C. « The Economic Growth of Japan ». *Scientific American*, vol. 222, no. 3 (mars 1970), p.31-37.

Boltho, Andrea. « Was Japan's industrial policy successful? ». *Cambridge Journal of Economics*, vol. 9, juin 1985, p. 187-201.

Bradley, Keith et Stephen Hill. « After Japan. The Quality Circle transplant and productive efficiency ». *British Journal of Industrial relations*, vol. 17, no. 2 (mai 1983), p. 291-311.

Dore, Ronald P. « Asian crisis and the future of the Japanese model ». *Cambridge Journal of Economics*, vol. 22, no.6 (novembre 1998), p. 773-787.

Dore, Ronald P. « Authority and Benevolence. The Confucian Recipe for Industrial Success ». *Government and Opposition*, vol. 20, no. 2 (printemps 1985), p. 196-217.

Dore, Ronald P. « Elitism and Democracy ». *The Tocqueville Review*, vol. 15, no. 2 (1993), p. 65-72.

Dore, Ronald. « Japan's Reform Debate. Patriotic Concern or Class Interest? Or Both? ». *Journal of Japanese Studies*, vol. 25, no.1 (hiver 1999), p. 65-89.

Dore, Ronald. « Learning from China. Reflexions on transferability ». *World Development*, Vol.6, no.5 (mai 1978), p. 715-717.

Dore, Ronald P. « More about Late Development ». *Journal of Japanese studies*, vol. 5, no. 1 (hiver 1979), p. 137-151.

Dore, Ronald P. « Rigidities in the Labour Market ». *Government and Opposition*, vol. 23, no. 4 (hiver 1988), p. 393-412.

Dore, Ronald P. « The importance of Educational Traditions. Japan and Elsewhere ». *Pacific affairs*, vol. 45, no. 4 (hiver 1972-73), p. 491-507.

Dore, Ronald P. « Where we are now. Musings of an Evolutionist ». *Work, Employment and Society*, vol. 3, no. 4 (décembre 1989), p. 425-446.

Fallows, James. « Containing Japan ». *The Atlantic Monthly*, vol. 263 (mai 1989), p. 40-54.

D'Iribarne, Philippe. « Les paradoxes du contrat social. À propos de " Elitism and Democracy " de Ronald Dore ». *The Tocqueville Review*, vol. 15, no. 2 (1993), p. 73-79.

Johnson, Chalmers. « Economic crisis in East Asia. The clash of capitalisms ». *Cambridge Journal of Economics*, vol. 22, no.6 (novembre 1998), p. 653-661.

Kubota, Akira. « The Political Influence of the Japanese Higher Civil Service ». *Journal of Asian and African Studies*, vol. 15, no. 4 (octobre 1980), p. 273-284.

Streeck, Wolfgang. « Comment on Ronald Dore. 'Rigidities in the Labour Market' ». *Government and Opposition*, vol. 23, no. 4 (hiver 1988), p. 413-423.

Taira, Koji. « Japan's low unemployment : economic miracle or statistical artifact? ». *Monthly Labour Review*, vol. 106, no. 7 (juillet 1983), p. 3-10.

Van Wolferen, Karel G. « The Japan Problem ». *Foreign Affairs*, vol. 65, no. 1 (hiver 1986-1987), p. 288-303.

Vogel, Ezra F. « Japanese-American Relations After the Cold War. *Daedalus*, vol. 121, no. 4 (automne 1992), p. 35-60.

Vogel, Ezra F. « Pax Nipponica? ». *Foreign Affairs*, no. 5 (1986), p. 751-765.

Vogel, Steven K. « When interests are not preferences. The cautionary tale of Japanese consumers ». *Comparative politics*, vol. 31, no. 2, p. 187-209.

Whittaker, Hugh et Yoshitaka Kurosawa. « Japan's crisis. Evolution and implications ». *Cambridge Journal of Economics*, vol. 22, no.6 (nov.1998), p. 761-771.