

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE MANAGEMENT ET LE MANAGER DANS LES ENTREPRISES JAPONAISES

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR

MARIE-EVE COULOMBE

AVRIL 2025

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.12-2023). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à remercier mon directeur de recherche, le professeur Mehran Ebrahimi, pour son soutien et pour m'avoir guidée à travers la rédaction de ce mémoire. Je vous remercie de vos conseils et pour le temps que vous m'avez dédié tout au long de ce processus de rédaction. Je tiens également à remercier la Fondation de l'UQÀM et l'École des sciences de la gestion pour les bourses qui m'ont été octroyées.

À mes amis, merci de votre support à travers cette période lourdement chargée de ma vie. Je remercie particulièrement Lola et Simon pour leur soutien incroyable à travers chaque étape de rédaction, autant dans ma vie personnelle qu'académique.

Je tiens à remercier mes parents, Caroline et Luc, pour leur soutien inconditionnel à travers l'ensemble de mes études. Merci à mon père de m'avoir transmis son amour du Japon et sa soif incessante d'apprendre. Merci à ma mère de m'avoir montré que la persévérance porte toujours fruit. Je suis très reconnaissante de votre confiance envers mes nombreuses ambitions et de n'avoir jamais douté de ce que je pouvais accomplir.

À mon fiancé Samuel, je ne saurais décrire comment ton soutien perpétuel a été pour moi la plus grande source de réconfort. Merci de m'avoir soutenue et aimée à travers toutes les sphères de ma vie. Tu es tout pour moi.

Finalement, à mes neveux et mon grand-père, je pense à vous tous les jours.

## DÉDICACE

«Chishiki o wakachiau koto wa, chie o sodateru koto»

«Partager le savoir, c'est cultiver la sagesse»

Proverbe japonais (kotowaza)

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	ii
DÉDICACE.....	iii
TABLE DES MATIÈRES .....	iv
LISTE DES FIGURES.....	viii
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES .....	x
RÉSUMÉ.....	xi
ABSTRACT .....	xii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I PROBLÉMATISATION.....	3
1.1 Contexte de la recherche et construction de l'objet de recherche .....	3
1.1.1 Question de recherche provisoire.....	5
1.2 Le management nord-américain .....	7
1.3 Le management japonais et les perspectives explorées.....	9
CHAPITRE II REVUE DE LITTÉRATURE.....	12
2.1 Développement du système éducatif et de la technique.....	12
2.1.1 Contexte historique .....	13
2.1.1.1 Le règne des Shoguns : Bakufu (1192-1868).....	13
2.1.1.2 Période Edo (1603-1868) .....	15
2.1.1.2.1 Isolement : Sakoku (1639-1868) .....	17
2.1.1.2.2 Système éducatif sous Tokugawa : division par classes .....	18
2.1.1.2.3 Répercussions sur le développement de la technique.....	20
2.1.1.2.4 Kokugaku : mouvement d'apprentissage national .....	21
2.1.1.3 Période Meiji (1868-1962).....	22
2.1.1.3.1 Modernisation et résistance à l'Occident .....	22
2.1.1.3.2 Système éducatif sous Meiji.....	22
2.1.2 Le rôle de l'État & le développement du système éducatif moderne .....	24
2.1.3 Le Japon après la Seconde Guerre .....	25
2.1.3.1 Situation économique.....	26
2.1.3.2 Changements dans la production de masse.....	27
2.1.3.3 Développement de l'automatisation.....	31
2.1.3.4 Regard externe sur le management japonais et les entreprises japonaises.....	31

2.2	Gestion des connaissances.....	32
2.2.1	Approches théoriques de la connaissance.....	33
2.2.1.1	Le rationalisme.....	34
2.2.1.2	L'empirisme.....	34
2.2.1.3	La perspective japonaise.....	35
2.2.2	Connaissance tacite et connaissance explicite.....	36
2.2.2.1	La connaissance tacite.....	36
2.2.2.2	La connaissance explicite.....	37
2.2.3	Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi : Le modèle SECI/Knowledge Spiral.....	38
2.2.3.1	Conversion des connaissances tacites et connaissances explicites.....	41
2.2.3.2	Le concept de ba.....	44
2.2.3.3	Les atouts et modérateurs du processus de création.....	46
2.2.3.4	Le management du processus de création de connaissances.....	47
2.2.3.5	Le management des firmes créatrices de connaissances.....	48
2.2.4	Stratégie de création de connaissances par keiretsu.....	50
2.2.4.1	«Learn local, act global».....	53
2.2.4.2	«Phronetic Leadership».....	54
2.2.5	Management de l'innovation par la gestion des connaissances.....	55
2.2.5.1	L'utilisation adéquate des connaissances tacites.....	56
2.2.5.2	Management avec valeurs.....	56
2.2.6	Management by all : Kazuo Inamori.....	58
2.3	Théories du management.....	63
2.3.1	Théorie X : Douglas McGregor.....	63
2.3.2	Théorie Y : Douglas McGregor.....	64
2.3.3	Théorie Z: William G. Ouchi.....	64
2.4	L'automatisation et la robotisation.....	70
2.4.1	La théorie de l'organisation méta-cognitive.....	71
2.4.1.1	La méthode japonaise.....	74
2.4.2	Dualité homme et machine.....	75
2.4.3	Connaissance tacite dans le milieu industriel.....	76
CHAPITRE III MISE EN CONTEXTE.....		78
3.1	Contexte managérial en entreprise.....	78
3.2	Toyotisme et Toyota Way.....	80
3.2.1	Toyota Production System (TPS).....	84
3.2.1.1	Total quality management (TQM).....	86
3.2.2	Jidoka & Just-in-time : les piliers du TPS.....	88
3.2.3	Muda & heijunka.....	90
3.2.4	La philosophie lean.....	92
3.2.5	Kaizen & hansei.....	98
3.2.6	Automatisation et nouvelles technologies.....	101
3.2.7	Valeurs et culture managériale.....	103
3.2.7.1	Valeurs nippones et entrepreneuriales.....	104
3.2.7.2	Leadership selon le Modèle Toyota.....	107

3.3 Konosuke Matsushita : Panasonic/Matsushita Electric .....	118
3.3.1 «Tap water philosophy» et philosophie managériale.....	119
3.3.2 Leadership humaniste.....	120
3.3.3 Pensées japonaises et management .....	126
3.3.3.1 Maintenir l'indépendance.....	126
3.3.3.2 Collecting wisdom.....	126
3.3.3.3 Respecter le wa.....	127
3.3.3.4 Seisei hatten.....	127
3.3.3.5 Sunao mind.....	128
3.3.4 Le lean chez Panasonic .....	128
3.3.5 Gemba .....	129
3.3.6 Seru Production System .....	129
3.3.7 Sept principes pour guider l'entreprise en 2024 .....	133
3.4 Karoshi.....	133
3.4.1 Hagakure : La voie du samouraï .....	136
3.4.2 Ikigai .....	138
CHAPITRE IV MÉTHODOLOGIE .....	142
4.1 Nature de la recherche et positionnement épistémologique .....	142
4.2 Stratégie de recherche.....	143
4.3 Cadre conceptuel .....	145
CHAPITRE V ANALYSE ET RÉSULTATS .....	148
5.1 Introduction de l'analyse .....	148
5.2 Contexte historique.....	148
5.2.1 L'éducation & le système éducatif.....	149
5.2.2 Le développement de la technique.....	151
5.2.3 Conclusion de la section.....	153
5.3 Gestion des connaissances.....	153
5.3.1 Entreprise apprenante.....	154
5.3.2 Keiretsu .....	155
5.3.3 Formation des managers & pratiques managériales de la gestion des connaissances ..	156
5.3.4 Formation des employés & partage des connaissances à travers l'entreprise.....	158
5.3.5 Conclusion de la section.....	162
5.4 Culture organisationnelle japonaise.....	163
5.4.1 Valeurs organisationnelles japonaises.....	165
5.4.2 Philosophies & pratiques managériales nippones .....	168
5.4.3 Conclusion de la section.....	172
5.5 Résultats.....	172
5.5.1 Création du modèle .....	180
5.5.2 Les limites de la recherche.....	181

CONCLUSION ..... 183  
BIBLIOGRAPHIE ..... 186

## LISTE DES FIGURES

Figure 2.1 Le modèle «Knowledge Spiral» .....	41
Figure 2.2 Contenu des connaissances créées par les quatre modes .....	44
Figure 2.3 Représentation du lien entre la bienveillance organisationnelle et la création de connaissances .....	57
Figure 3.1 Le Toyotisme .....	81
Figure 3.2 Structure du Toyota Production System (TPS).....	84
Figure 3.3 Éléments <i>lean</i> de l'intelligence artificielle pouvant procurer un avantage concurrentiel à la chaîne de valeur .....	103
Figure 3.4 Structure du keiretsu de Toyota .....	106
Figure 3.5 Modèle de leadership chez Toyota .....	111
Figure 3.6 Construction de la culture des hommes dans le Modèle Toyota : le modèle du management du système lean du Système humain selon Liker et al. (2008).....	115
Figure 3.7 Modèle conceptuel des principes de Panasonic selon Ono et Ikegami (2020).....	122
Figure 3.8 Les éléments du ikigai selon Helmold et al. (2022) .....	139
Figure 4.1 Schéma du cadre conceptuel.....	147
Figure 5.1 Modèle représentant le rôle du management japonais dans les entreprises japonaises après la Seconde Guerre mondiale .....	180

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1 Récapitulatif de différents éléments de gestion de connaissances japonaises vus dans ce chapitre .....	62
Tableau 2.2 Récapitulatif des éléments essentiels des organisations japonaises et américaines selon la théorie Z de William Ouchi (1993) .....	69
Tableau 3.1 Les 14 principes du Modèle Toyota divisés en 4 catégories selon Liker et al. (2006, p.49-53) .....	83
Tableau 3.2 Particularités des trois types de seru selon Yu et Tang (2019, p. 184) .....	131
Tableau 3.3 Comparaisons de seru et du TPS selon Yin et al. (2018) .....	132
Tableau 5.1 Résumé du rôle du management japonais dans les entreprises japonaises .....	175

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

TWI: Training Within Industry

AMS: Amoeba Management System

TPS: Toyota Production System

PEFF: Production Efficiency Improvement

MITI: Ministry of International Trade and Industry

IA: Intelligence artificielle

TQM: Total Quality Management

PDCA: Plan, do, check, act

CM: Cellular Manufacturing

GT: Group Technology

MIGM: Matsushita Institute of Government and Management

## RÉSUMÉ

Cette étude a comme objectif d'expliquer le rôle du management japonais dans les entreprises japonaises après la Seconde Guerre mondiale. Afin d'expliquer son rôle, il faut préalablement en comprendre ses composantes. Pour ce faire, une recherche documentaire exhaustive sur le management japonais et le fonctionnement des entreprises japonaises typiques permet leur recensement. La mise en contexte de cette recherche explore les entreprises Toyota et Panasonic et les éléments managériaux et organisationnels qui les habitent. À travers ce mémoire, la recension des écrits permet l'émergence de trois dimensions distinctes, c'est-à-dire le contexte historique, la gestion des connaissances et la culture organisationnelle. L'analyse de la recherche documentaire à travers ces trois dimensions permet la création d'un modèle représentant le rôle du management japonais dans les entreprises japonaises après la Seconde Guerre mondiale selon quatre catégories distinctes explorées dans le chapitre V de ce mémoire. La première est l'apprentissage, la formation et la gestion des connaissances. La seconde est le contrôle et la performance suivie de la troisième qui est les procédures, les processus et les outils. La dernière catégorie dépeint les valeurs, la culture organisationnelle et les philosophies managériales.

Mots clés: management japonais, entreprise japonaise, gestion des connaissances, culture organisationnelle japonaise

## ABSTRACT

This study aims to explain the role of Japanese management in Japanese companies post-World War II. To understand this role, we must first understand the various components that constitute this type of management. In this regard, comprehensive documentary research on Japanese management and the functioning of typical Japanese companies enables their census. This research's contextualization explores the Toyota and Panasonic companies, focusing on both the managerial and organizational elements that inhabit them. Through this thesis, the literature review reveals three distinct dimensions, namely the historical context, knowledge management and organizational culture. The analysis of the documentary research through these three dimensions led to the creation of a model depicting the role of Japanese management in Japanese companies post-World War II through four distinct categories explored throughout this thesis' Chapter V. The first category addresses learning, training and knowledge management. The second focuses on control and performance followed by the third, which encompasses procedures, processes and tools. The final category depicts values, organizational culture and managerial philosophies.

Keywords: Japanese management, Japanese companies, knowledge management, Japanese work culture

## INTRODUCTION

Le Japon a connu des turbulences économiques majeures ces 100 dernières années dont une crise économique dans les années 90, les répercussions de la Seconde Guerre mondiale et celles des nombreuses guerres de ses pays voisins tels que le Vietnam ou encore la Corée (Nonaka et Takeuchi, 1995). Toutefois, le Japon fait non seulement preuve d'une résilience économique remarquable, mais il est même très bien établi à l'international. Panasonic, Nissan, Honda, Nintendo et bien sûr Toyota sont tous des géants bien connus en Amérique réputés pour la qualité de leurs produits. L'excellence japonaise est reconnue à travers le monde, mais qu'est-ce qui explique cette performance? Comment les entreprises japonaises ont-elles réussi à surmonter ces obstacles économiques majeurs? De nombreux éléments constituent le fonctionnement général des entreprises à travers le monde. Plusieurs œuvres, recherches et écrits mentionnent le fonctionnement global des entreprises japonaises, mais peu nous expliquent l'une des composantes les plus essentielles de ces dernières : le management. Qu'est-ce qui constitue le management japonais? La littérature nous présente le processus de plusieurs entreprises très connues, mais cette présentation ne s'accompagne pas du contexte qui fonde et englobe le management japonais. Nous pouvons lire sur certaines pratiques ou certaines philosophies, mais ces écrits s'attardent sur un seul aspect de ce qui constitue le management japonais. Les écrits et recherches actuels se fondent principalement sur des aspects connus des entreprises japonaises comme le *lean*, une pratique de plus en plus connue à travers le monde. Toutefois, cette pratique est souvent présentée sans le contexte managérial et historique japonais qui l'englobe. Dès lors, ces écrits n'expliquent pas ce qui fait du management japonais un type de management particulier. Que voulons-nous dire lorsque nous parlons de management japonais? Qu'est-ce qui le forge? Comment le caractériser? Au-delà de la composition même de ce type de management, son rôle dans les entreprises est peu défini. La littérature actuelle n'offre pas une définition ou un modèle contextualisé du management japonais. Ce trou dans la littérature m'amène donc à ce questionnement : quel est le rôle du management japonais dans les entreprises japonaises?

Selon Saives et al. (2017), le management est non seulement le gouvernement des hommes, mais également une pratique de gestion des choses qui provient majoritairement de théories de sciences sociales et humaines. Le management étant une «discipline porteuse d'une idéologie» (Saives et

*al.*, 2017, p. 43), il se constitue d'un champ de théories et de connaissances scientifiques et est contextualisé par de multiples éléments comme la situation économique, sociopolitique, la culture et bien d'autres. Les racines du management se fondent également dans ces concepts et expliquent les différences entre les divers types de management à travers le monde. «La façon de pratiquer le management dans un contexte donné est indissociable des systèmes économique et sociopolitique auxquels il appartient» (Saives *et al.*, 2017, p. 8). Afin d'expliquer le rôle du management japonais dans les entreprises japonaises, il est donc essentiel d'explorer d'abord les éléments majeurs qui le contextualisent. Cette recherche explorera le rôle du management japonais à travers trois volets majeurs : le contexte historique, la gestion des connaissances et la culture organisationnelle. Ces derniers permettront d'abord la compréhension des éléments qui forment le management étudié afin de pouvoir les expliquer. Pour ce faire, une recherche documentaire exhaustive rassemblant les différentes facettes de chaque volet présenté séparément à travers une multitude d'écrits sera rassemblée, analysée et mobilisée afin de répondre à la question de recherche suivante : quel est le rôle du management japonais dans les entreprises japonaises après la Seconde Guerre mondiale? Ces éléments seront alors mis en contexte, permettant d'expliquer ce rôle à travers la construction d'un modèle qui permettra de comprendre non seulement ce qui caractérise le management japonais, mais également d'y en expliquer le rôle dans une période de temps donnée.

# CHAPITRE I

## PROBLÉMATISATION

Ce premier chapitre couvre le contexte de la recherche. L'objet de recherche de ce mémoire est expliqué, suivi de l'objectif de la recherche et de la question de recherche provisoire. La suite du chapitre compte un survol sur le management nord-américain afin de familiariser le lecteur avec les racines occidentales du management avant l'examen du management japonais. Pour finir, les perspectives explorées dans ce mémoire seront présentées.

### 1.1 Contexte de la recherche et construction de l'objet de recherche

L'objet de recherche de ce travail est donc le management japonais. Ma recherche a comme objectif d'expliquer le rôle du management japonais dans les entreprises japonaises. Pour ce faire, je vais me concentrer sur le management japonais suivant la Seconde Guerre mondiale, c'est-à-dire de 1945 à 2024, afin de le contextualiser de manière efficace sur une période de temps donnée. Comme mentionné précédemment, le Japon a connu beaucoup de changements et turbulences économiques suite à plusieurs événements historiques majeurs. C'est pourquoi j'ai décidé de contextualiser ma recherche sur une période de temps précise. J'expliquerai donc le rôle du management japonais dans les entreprises japonaises après la Seconde Guerre. Afin d'expliquer le rôle complexe du management japonais, je poserai un regard historique et managérial à mon objet de recherche dans ce travail.

Selon mes connaissances et recherches préalables sur le sujet, il est de mon avis que trois concepts majeurs forgent le management japonais : le contexte historique, la gestion des connaissances et la culture organisationnelle. Les racines de ces trois concepts nécessitent une perspective historique de la culture japonaise. Ma population cible sera les entreprises japonaises et leurs gestionnaires. À la fin de la Seconde Guerre mondiale, l'entreprise Toyota était la seule entreprise japonaise de l'époque qui réussissait à garder sa tête hors de l'eau économiquement parlant. Par conséquent, le gouvernement japonais de cette période est intervenu afin de propager le système de production de Toyota dans d'autres entreprises japonaises dans le but de remédier à la situation économique critique. Le gouvernement japonais a donc encouragé et aidé l'entreprise Toyota à partager ses pratiques entrepreneuriales et son processus de production qui porte le nom de Toyota Production

System (TPS) avec d'autres entreprises japonaises, permettant ainsi à une grande variété d'entreprises japonaises d'adopter le même type de fonctionnement maintenant caractérisé comme le toyotisme (Liker *et al.*, 2006). Avec ce phénomène «d'uniformité» ou régularité des entreprises japonaises, je parlerai donc du management japonais de façon globale. Pesqueux et Tyberghein (2009) caractérisent cette régularité comme une généralité des logiques organisationnelles japonaises, me permettant ainsi d'explorer le rôle du management sous cette optique. Les entreprises japonaises dans lesquelles oeuvre le management japonais étudié seront ce que j'appelle des «entreprises japonaises typiques». Ce terme fait référence aux entreprises d'origine japonaise fondées par des Japonais et bien établies au Japon avant leur développement à l'international. Il ne s'agit donc pas d'entreprises établies au Japon d'origine diverse. Il ne s'agit pas non plus d'entreprises japonaises qui cherchent à oeuvrer selon un mode de gestion étranger délibérément ou d'entreprises achetées par des acteurs non japonais.

Ce mémoire théorique sera une recherche qualitative par recherche documentaire (Dumez, 2013) sur le management japonais dans les entreprises japonaises après la Seconde Guerre mondiale. La recherche documentaire servira à la construction d'un modèle expliquant le rôle du management japonais dans les entreprises japonaises après la Seconde Guerre mondiale. Toutefois, expliquer le rôle du management japonais implique d'abord une compréhension de ce qui le constitue. Afin d'aborder ma recherche dans un angle adéquat, il me faut employer une posture épistémologique qui me permettra d'interpréter de manière efficace mes données. J'ai décidé d'opter pour le paradigme épistémologique interprétativiste, puisque je suis dans une optique d'explication et donc également de compréhension. Je cherche à interpréter mes données et à les comprendre avant tout. Je me base donc sur l'interprétation des divers auteurs japonais et non-japonais recensé dans ce mémoire. À travers cette recherche documentaire, cette posture épistémologique implique une interprétation subjective non seulement des expériences des auteurs japonais ayant détenu un rôle managérial en entreprises japonaises, mais aussi leurs connaissances dans le domaine (Birks et Mills, 2011).

Mon objet de recherche est par conséquent en fonction de mon interprétation des données qui vont émerger au cours de ma recherche (Perret et Séville, 2003). Cette compréhension me permettra alors d'expliquer, ce qui est l'objectif de ma recherche. De plus, le management ayant cet aspect social important qui l'englobe, une majorité des données qui émergeront de ce type de recherche

seront subjectives (Fortin, 2010). Les données n'étant donc pas objectives, le paradigme positiviste ne serait donc pas approprié pour mon type de recherche. De plus, l'approche constructiviste n'est également pas appropriée, puisque je ne vais pas construire un modèle avec les acteurs étudiés. Par conséquent, le résultat de ma recherche sera plutôt contextualisé et subjectif (Perret et Séville, 2003). L'explication sur le choix de l'approche interprétativiste sera davantage expliquée dans la section «stratégie de recherche» de ce travail (Chapitre IV Méthodologie).

Pour ce qui est de la logique de recherche qui sera mobilisée, je vais employer la logique inductive. En effet, je ne me base pas sur des hypothèses ou des théories antérieures sur le rôle du management japonais dans les entreprises japonaises. Je veux plutôt construire un modèle expliquant le lien entre ces deux concepts (le management japonais et les entreprises japonaises) suite à ma collecte de données. Ce modèle sera donc construit de façon émergente suite à cette collecte. Puisque je fais une recherche documentaire, les écrits que je vais consulter sont alors mon terrain (Fortin, 2010). Cette logique est adéquate pour mon type de recherche, d'abord parce qu'il s'agit non seulement d'une recherche qualitative, mais également parce que le trou dans la littérature actuelle ne me permet pas de me baser sur des théories ou hypothèses déjà existantes et d'aller les valider sur le terrain. L'option d'une logique déductive se voit donc éliminée par défaut. Dans la même optique, l'aller-retour entre le terrain et la théorie qu'apporte une logique abductive n'est également pas une option. De plus, mon objectif étant d'expliquer, une logique inductive me permet de construire un modèle permettant une explication complète et unique, ce qui rajoute un élément de pertinence à cette recherche.

### 1.1.1 Question de recherche provisoire

Comme mentionné précédemment, l'objectif de ma recherche est d'expliquer le rôle du management japonais dans les entreprises japonaises après la Seconde Guerre mondiale. Ma question de recherche va donc comme suit : quel est le rôle du management japonais dans les entreprises japonaises après la Seconde Guerre mondiale? Afin de m'assurer que ma question de départ est adéquate, nous pouvons l'analyser selon trois critères : clarté, faisabilité et pertinence. Tout d'abord, pour ce qui est de la clarté, nous pouvons voir que la question est précise et concise. En effet, nous comprenons que la recherche évoque un type de management précis, c'est-à-dire le management japonais dans un contexte entrepreneurial donné. L'utilisation du mot «rôle» est

également appropriée pour l'objectif d'explication. Puisque je ne sais pas la forme que prendra le rôle du management japonais en entreprises nippones, le terme fait également place à une ouverture adéquate qui permet de ne pas se limiter dans une perspective restrictive (Quivy et Van Campenhoudt, 1995). Pour ce qui est de la faisabilité, nous pouvons voir que la question est réalisable d'abord par sa contrainte temporelle. En effet, le Japon a une histoire qui remonte à plusieurs siècles et une multitude de contextes économiques différents, que ce soit à la période Edo, Meiji et beaucoup d'autres. Le regard historique dans ce mémoire débutera à la période Edo, mais le management japonais auquel je fais référence dans ma question de recherche se résume de 1945 à 2024. Délimiter le contexte temporel que je désire étudier permet à la question d'être réalisable. Si la question ne traitait pas sur une période donnée, la recherche pourrait s'éterniser. Il ne serait pas réaliste ou faisable d'étudier le rôle du management japonais dans les entreprises japonaises à travers l'histoire entière du Japon. De plus, la période de temps allouée dans la question est raisonnablement brève et suffisamment longue. Le fait qu'elle soit de 1945 à 2024 permet d'étudier des changements économiques importants sans en prendre trop sur les épaules. Il est nécessaire que la période choisie soit sur plus de 50 ans afin d'expliquer de manière adéquate et crédible le rôle que le management japonais a dans les entreprises japonaises sur plus d'une situation économique majeure sans non plus être excessif. La question est aussi réalisable puisqu'elle est réaliste. Elle ne nécessite pas des ressources inédites, un budget important, des techniques déraisonnables de recherche ou une période de temps de recherche surdimensionnée (Quivy et Van Campenhoudt, 1995).

Pour le troisième critère, la pertinence, nous pouvons d'abord observer que la question ne porte pas sur un caractère moral. La question est dépourvue de subjectivité ou d'une perspective éthique. La question n'est donc pas moralisatrice (Quivy et Van Campenhoudt, 1995). De plus, la question est pertinente puisqu'elle démontre l'angle d'analyse qui sera étudié : l'explication. Nous pouvons donc voir que la question est d'ordre analytique et non basée sur le jugement. La question démontre également facilement et explicitement que nous sommes dans le domaine des sciences de la gestion, particulièrement en management. La question répond donc aux critères de clarté, faisabilité et pertinence. Comme nous l'expliquent Quivy et Campenhoudt (1995) une bonne question doit également aborder l'étude de ce qui existe, doit permettre d'envisager des réponses différentes, ne doit pas contenir ou implicitement dépeindre un préjugé et nous permet de comprendre davantage

l'objet étudié. Puisque ma question de recherche répond à l'ensemble de ces critères, nous pouvons conclure qu'il s'agit d'une question de recherche adéquate. Ces éléments de la recherche maintenant clarifiés, nous pouvons d'abord faire un survol sur le management nord-américain afin de dépeindre ce que nous connaissons préalablement du management d'ici avant d'introduire le management japonais et les perspectives explorées dans ce mémoire.

## 1.2 Le management nord-américain

Selon Saives et al. (2017), les systèmes managériaux se différencient à travers le monde. Le management prend alors différentes formes selon son contexte et les approches de comparaisons mobilisées. Afin de mieux comprendre ce que cela signifie, nous pouvons d'abord faire un bref survol sur le management nord-américain avec lequel nous sommes accoutumés.

Le management nord-américain avec lequel nous sommes familiers aujourd'hui se fonde sur deux courants de pensée : le courant de pensée formel ou rationnel ainsi que le courant de pensée des approches humaines (Saives *et al.*, 2017). Les racines de ce management peuvent alors être observées selon deux perspectives distinctes, c'est-à-dire la perspective technique et la perspective humaine et sociale. Tout d'abord, le développement de la technique du 18<sup>e</sup> siècle et l'arrivée des usines ont déclenché des questionnements importants sur les notions de productivité dans ce nouveau contexte économique. Dans cette perspective technique du développement du management nord-américain, la notion de rationalité est synonyme de productivité. On cherche alors à optimiser le rendement, ce qui nous mènera au développement concret du management. Le professeur Adam Smith devint alors le père fondateur de plusieurs concepts et principes de management dans ce contexte d'économie libérale, dont la liberté d'entreprendre ainsi que la main invisible de la concurrence. Cette théorisation du capitalisme libéral sera propagée en Amérique du Nord lors de la révolution technologique (Saives *et al.*, 2017). Selon Saives et al. (2017), cette quête pour trouver un moyen d'organiser la production afin que la société en bénéficie nous mènera à la division du travail et à la spécialisation du travail.

Ensuite, l'ingénieur américain Frederick Taylor introduira un nouveau mouvement managérial au début du 20<sup>e</sup> siècle qui est le modèle de l'organisation scientifique du travail, aussi connu comme le taylorisme. Avec l'arrivée de la production de masse, Taylor propose une perspective différente

de la rationalité entrepreneuriale. Ce modèle cherche à éliminer toute perte ou gaspillage de temps afin d'atteindre une productivité optimale. Cette dernière offrirait alors prospérité par le biais de profits et emplois à long terme pour les travailleurs et employeurs respectivement (Saives *et al.*, 2017). Pour se faire, le travail est alors décomposé, micro analysé, divisé et les rapports hiérarchiques sont sans équivoque. On y introduit également le principe de division verticale du travail. De plus, le travail des employés est maintenant associé à des normes de rendement qui s'accompagnent d'un système de rémunération équivalent. Selon Saives *et al.* (2017), plusieurs autres acteurs importants viendront influencer et repenser le management et les notions de productivité. Entre autres, Henri Fayol et l'administration classique ainsi que Max Webber et l'organisation bureaucratique. Nous retrouvons également le fordisme, terme provenant de Henry Ford qui est le fondateur de Ford Motor Company, qui est une théorie de production et d'organisation industrielle où l'optimisation de la production par le biais de l'efficacité de la chaîne de montage est au cœur du succès industriel. Selon Saives *et al.* (2017), la perspective humaine et sociale émerge suite à l'amorce du concept de rationalité en entreprise comme synonyme de productivité. Dans cette dernière, les contributions de Elton Mayo démontrent comment des facteurs humains affectent également la productivité. Par exemple, la satisfaction au travail des employés influence fortement leur productivité. Ses expériences concluent que la capacité sociale et l'organisation sociale au travail sont des éléments essentiels pour ce qui a trait à la productivité et au rendement des employés. Dans la même lancée, Mary Parker Follet introduit la notion d'une démocratie organisationnelle fondée sur des «conflits constructifs» (Saives *et al.*, 2017, p. 52). L'importance du facteur humain se propage alors à travers les niveaux hiérarchiques par ses quatre principes de coordination essentiels dans le métier de dirigeant (Saives *et al.*, 2017). Le principe de «direction humaine» se poursuit alors avec les travaux de Chester Barnard suivi de l'introduction du mouvement participatif avec les travaux entre autres de Kurt Lewin, Rensis Likert et Douglas McGregor (Saives *et al.*, 2017). L'ensemble de ces recherches nous amènent alors à des approches managériales plus récentes dans la perspective technique et dans la perspective humaine et sociale de la pensée managériale. Parmi ces dernières, l'émergence des approches stratégiques, les approches psychodynamiques et les approches de la gouvernance introduisent différentes pratiques managériales propres aux valeurs organisationnelles et aux objectifs des entreprises (Saives *et al.*, 2017).

Le management nord-américain d'aujourd'hui est donc le résultat d'un contexte particulièrement influencé par une situation économique découlant du progrès technique, l'arrivée des usines, l'influence religieuse et sa rationalité ainsi que la culture organisationnelle nord-américaine. Les deux courants de pensées managériales, parfois en rivalité et parfois complémentaires, forgent un management typique où la division hiérarchique se voit claire et verticale. Les retombées du taylorisme, encore fortement présentes, se manifestent en entreprise tant que division et spécialisation du travail. De plus, le contexte numérique actuel nous pousse maintenant à parler de taylorisme numérique, menant à une demande en productivité extrême jumelée à une surveillance accrue des employés. Au-delà de ces éléments typiquement retrouvés dans les entreprises nord-américaines, la priorisation de la productivité au détriment du bien commun et la privatisation du capital demeure présents aujourd'hui en milieu entrepreneurial. Certains types de management puisent alors dans ces théories afin de gérer leurs entreprises. Toutefois, plusieurs entreprises d'ailleurs se basent sur d'autres théories demeurant méconnues en Amérique. Suite à ce survol des racines et théories managériales nord-américaines, nous pouvons maintenant passer à certaines similitudes entre le management japonais et le management nord-américain ainsi que les perspectives explorées à travers cette recherche.

### 1.3 Le management japonais et les perspectives explorées

Au Japon, des entreprises japonaises ont fondé leurs propres théories managériales qui sont le fruit d'une multitude de facteurs culturels, économiques, historiques et organisationnels. Certains éléments de ces entreprises s'inspirent également de méthodes américaines. Entre autres, la formation sur le terrain par division de tâches et l'observation d'un travailleur expérimenté s'inspire du «Training Within Industry (TWI)», une méthode américaine qui a vu le jour durant la Seconde Guerre (Liker *et al.*, 2008). La version japonaise implique une dynamique semblable à un élève et un professeur. «L'élève et formateur se rendent sur le lieu de travail pour observer l'exécution de l'opération par un opérateur qualifié. Cela donnera à l'élève une idée du contenu du travail et de la cadence à tenir. Pendant qu'ils observent, le formateur explique les étapes principales et les points clés à l'élève» (Liker *et al.*, 2008, p. 252). Le fordisme est aussi une inspiration importante quant au niveau de productivité recherché de la chaîne de montage (Liker *et al.*, 2006). Toutefois, une grande partie des pratiques managériales japonaises sont uniques au Japon.

Ce mémoire explore une multitude de concepts, théories, éléments et stratégies managériales qui seront analysés à travers trois volets majeurs : le contexte historique, la gestion des connaissances et la culture organisationnelle japonaise. Ces trois perspectives étant interreliées dans l'amalgame qu'est le management japonais, elles constituent l'ensemble des chapitres suivants. Toutefois je tenterai de les diviser le plus possible à travers ces derniers. La revue de littérature de ce mémoire présente d'abord le contexte historique. Cette section dépeint des éléments essentiels des racines culturelles et organisationnelles japonaises et comment elles se manifestent encore aujourd'hui dans les entreprises. La recension des écrits expliquera en partie les origines de la gestion des connaissances dont les racines remontent principalement à l'importance attribuée à l'éducation ainsi qu'une multitude de valeurs propres à la culture nipponne expliquant les choix managériaux des entreprises japonaises. La deuxième section du chapitre II portera majoritairement sur la gestion des connaissances. Ce concept fait partie intégrale de la culture organisationnelle japonaise. Par conséquent, cette section présentera comment les entreprises japonaises mobilisent les connaissances en organisation ainsi que les stratégies et théories managériales qui en découlent. La gestion des connaissances s'étend même jusque dans l'approche managériale choisie quant à l'implantation de l'intelligence artificielle et de la robotisation en entreprise. Ces concepts seront recensés pour clore ce chapitre.

Le chapitre III de ce mémoire, c'est-à-dire la mise en contexte, permettra d'explorer concrètement comment les éléments relevés dans le chapitre II se manifestent en entreprise. Pour ce faire, deux entreprises typiques japonaises ont été sélectionnées par l'impact majeur sur les façons de faire japonaises et l'influence sur la culture organisationnelle japonaise d'aujourd'hui dans son ensemble. La mise en contexte permettra l'examen de la culture organisationnelle des entreprises Toyota et Panasonic et dépeindra comment le contexte historique, la gestion des connaissances et les valeurs, les philosophies, les théories et les stratégies managériales se manifestent chez ses dernières. Le chapitre IV présentera la méthodologie et le cadre conceptuel de ce mémoire. Le chapitre suivant présentera l'analyse et les résultats obtenus par l'examen de la recherche documentaire. Ce chapitre s'accompagnera du modèle généré par l'analyse de cette recherche. La conclusion de ce mémoire permettra de revenir sur les concepts majeurs permettant de répondre à la question de recherche et ainsi que les limites de la recherche.

La pertinence théorique de cette recherche s'explique par ce trou important dans la littérature des sciences de la gestion, particulièrement en management. Elle permettrait de contribuer à la littérature précédente et potentiellement rajouter des éléments importants sur les composantes ainsi que le rôle du management japonais, éléments qui peuvent être ajoutés aux recherches sur le fonctionnement général des entreprises. La contribution pratique de cette recherche permettrait potentiellement aux entreprises japonaises et non japonaises de mieux comprendre le management japonais et les éléments qu'ils peuvent en tirer afin d'améliorer la culture organisationnelle de leur entreprise et comprendre le rôle du management japonais dans le succès des entreprises japonaises. Par exemple, plusieurs entreprises nord-américaines cherchent à implanter des outils ou procédures tels que le *lean* ou encore les 5S en entreprise sans comprendre et sans instaurer le contexte organisationnel nécessaire à leur implantation et maintien. Dès lors, le *lean* ou les 5S ne sont pas appliqués à part entière dans ces entreprises. Cette recherche peut potentiellement aider leur application en expliquant comment le management japonais englobe ces procédures, outils et bien d'autres dans un contexte organisationnel propre aux entreprises typiques japonaises. De plus, expliquer ce rôle permettrait aux gestionnaires d'explorer les bénéfices de ce type de management.

## CHAPITRE II

### REVUE DE LITTÉRATURE

Ce second chapitre présente une recension des écrits portant d'abord sur le contexte historique du Japon de la période Edo à aujourd'hui. Ensuite, la revue de littérature portera sur la gestion des connaissances ainsi que les théories managériales, la culture organisationnelle et les valeurs qui l'accompagnent. Ce chapitre terminera par la recension des écrits sur l'automatisation et la robotisation en entreprises japonaises.

#### 2.1 Développement du système éducatif et de la technique

Afin de comprendre ce qu'est le management japonais sous toutes ses formes, il est essentiel de connaître ses racines. Le Japon se compose d'une histoire riche et unique qui explique d'une part les éléments historiques, sociétaux, techniques et éducationnels qui ont contribué à la création du management japonais que nous connaissons aujourd'hui. Dans cet objectif de compréhension des valeurs propres aux entreprises japonaises et des objectifs de ces dernières, il est important de comprendre l'influence de la culture nationale sur la culture organisationnelle. Le contexte historique du Japon explique en partie le processus du développement de la technique ainsi que l'évolution du Japon d'un point de vue managérial, organisationnel et technologique. Le développement de la technique et le progrès technologique débutent par l'emphase mise sur l'éducation et l'autosuffisance du Japon. Les éléments culturels et les valeurs japonaises dont l'honneur et la priorisation du bien commun façonneront les structures sociétales et organisationnelles jusqu'aujourd'hui. Pour comprendre les pratiques managériales propres au Japon, nous devons donc comprendre d'où proviennent certaines pratiques, valeurs, coutumes, influences et choix qui constituent le management japonais. Comme mentionné précédemment, le management mobilisé se rattache au contexte économique et social dans lequel il oeuvre (Saives *et al.*, 2017). Les institutions propres à ce contexte influencent alors le management. Selon Saives *et al.* (2017), le système éducatif d'un pays peut également être considéré comme une institution. Bien sûr, une seule institution n'explique pas l'entièreté du système managérial d'un pays dans les approches institutionnelles. «La culture et le système de valeurs de chaque pays déterminent des finalités variables aux institutions de différents pays» (Saives *et al.*, 2017, p. 120). Bien que nous ne sommes pas ici dans une optique de comparaison avec un autre système managérial outre le

japonais, une grande majorité des facteurs comparatifs de ces approches permettent de définir la nature même d'un type de management particulier. Par conséquent, cette section tentera d'expliquer comment le contexte historique, plus précisément le développement de la technique et le rôle du système éducatif, forgeront en partie le management japonais, le tout dans un contexte culturel unique en son histoire. Cette section permet donc un regard historique sur ce qui constitue le management japonais, permettant plus facilement d'y en expliquer son rôle en entreprise japonaise par la suite.

### 2.1.1 Contexte historique

Le contexte historique est essentiel à la compréhension du management japonais. Le contexte historique managérial de ce mémoire se limitera à la période suivant la Seconde Guerre mondiale jusqu'aujourd'hui (1945-2024). Toutefois, le contexte historique des racines du système politique, éducatif et technique débutera à la période Edo, soit 1603. La période Edo est essentielle dans la compréhension du fonctionnement des organisations et institutions au Japon, car cette période forgera la société japonaise envers non seulement l'importance de l'éducation, mais également sur son principe d'autosuffisance encore très présent aujourd'hui. Cependant certains éléments dont les origines précèdent la période Edo seront explorés rapidement, dont les *shōgun*. La culture japonaise et les valeurs japonaises qui en découlent forment le fonctionnement des entreprises japonaises actuelles et sont au cœur même des décisions entrepreneuriales que nous verrons dans la section de la gestion des connaissances. Bien sûr, la période Meiji est également un incontournable quant aux répercussions du système éducatif du Japon. Cette période solidifiera certains principes quant aux connaissances, les principes de collectivité ainsi que les nouvelles façons de faire des entreprises japonaises. Ce survol historique nous permettra de comprendre les fondations du management japonais.

#### 2.1.1.1 Le règne des Shoguns : Bakufu (1192-1868)

Tout d'abord, le contexte managérial d'après la Seconde Guerre mondiale se doit d'être contextualisé par les racines importantes de l'histoire du Japon. Afin de comprendre l'influence majeure de la culture japonaise sur la culture organisationnelle, nous devons comprendre le cadre historique particulier du Japon. Je commencerai donc par l'influence majeure du règne des *shōgun*.

Un *shōgun* est un commandant en chef des forces militaires. «Shō» signifie «commandant» et «gun» signifie «armée». Même si le *shōgun* était initialement nommé par l'empereur et se devait de lui répondre, le vrai contrôle résidait dans les mains du *shōgun* durant la période féodale japonaise. Il était donc le plus haut titre des forces militaires et était en quelque sorte la face cachée du pouvoir. Le règne des *shōgun* s'accompagna d'une administration particulière propre au shogunat : *bafuku*, qui peut se traduire comme «gouvernement militaire». Plusieurs *bafuku* ont donc vu le jour dépendamment du *shōgun* qui régnait. Le premier régime *bafuku* vit le jour en 1192 et le dernier s'éteindra en 1867. Le système *bafuku* du *shōgun* Ieyasu Tokugawa fut instauré en 1603. L'objectif de ce système était de permettre une stabilité politique afin de remédier aux longues périodes d'instabilité précédentes. Ce système *bafuku* sous la famille Tokugawa réussit à atteindre cette stabilité pendant plus de 200 ans. Toutefois, ce régime politique figera le Japon dans le temps (Kobayashi, 1965). Effectivement, les communications à l'extérieur du Japon étaient interdites. De plus, l'éducation et les apprentissages provenant de l'Occident étaient également interdits.

Les samouraïs (*samurai*) sont également une partie intégrante de la culture japonaise. Un samouraï est une classe de guerriers d'origine japonaise au service d'un chef militaire plus haut placé, soit un *daimyo* (seigneur féodal) ou un *shōgun* directement, durant la période féodale du Japon. L'origine des samouraïs remonte aussi loin que l'an 1180, mais ils auront un statut officiel sous le règne de Tokugawa. Cette période étant près de 200 ans sans guerre, les samouraïs ne pouvaient donc pas accomplir leur but ultime – défendre et servir. Par conséquent, le règne de Tokugawa leur permettra de converger vers la bureaucratie et la culture (Oyler et Saltzman-Li, 2022). Bien que des guerriers, les samouraïs étaient fortement éduqués. Cette éducation passait de l'écriture, à la lecture, la peinture, l'art et bien d'autres. Un élément crucial de l'éducation et la nature même du samouraï découle des valeurs et du code de conduite qu'ils se doivent d'assimiler et d'honorer. Ce code de conduite se nomme Bushidō. Dans les écrits de 1900 de Inazō Nitobe, un grand professeur et diplomate japonais, ce dernier décrit Bushidō comme le code des principes moraux que les samouraïs se doivent de respecter et d'incarner. Selon Nitobe, ces valeurs découlent d'éléments du shintoïsme, confucianisme et zen bouddhisme. Ces valeurs se divisent en huit grands principes : la justice, le courage, la bienveillance et compassion, l'intégrité et l'honnêteté, l'honneur, le respect et la politesse, la loyauté et le contrôle de soi (Watahiki *et al.*, 2020). Selon Oyler et Saltzman-Li (2022), ces valeurs et les répercussions des samouraïs ont fortement forgé la culture nationale du

Japon et demeurent des éléments essentiels de l'identité japonaise moderne. Ces auteurs associent les valeurs et le code de conduite des samourais à cette identité qu'ils dépeignent comme une identité «d'après-guerre» contribuant à ce principe important de collectivité japonaise. Les principes de servitude, de loyauté, bravoure, bienveillance et de sacrifice ultime pour le bien de tous sont cruciaux dans l'identité culturelle japonaise. Tout comme Oyler et Saltzman-LI, Watahiki et al. (2020) expliquent comment les spécialistes culturels d'aujourd'hui affirment que Bushidō forge non seulement encore la structure culturelle japonaise moderne, mais que ses principes traversent même les frontières japonaises.

#### 2.1.1.2 Période Edo (1603-1868)

La période Edo débute avec l'ascension au pouvoir de Ieyasu Tokugawa et sa prise de contrôle politique. Durant cette période qui a suivi l'importance de l'éducation des samourais, la société japonaise était maintenant établie comme une société basée sur l'éducation. Comme mentionné précédemment, le *bafuku* employait l'éducation comme un outil de stabilité politique. Le transfert des connaissances par les infrastructures était maintenant essentiel à son bon fonctionnement et au succès des générations futures (Tsujimoto et Yamasaki, 2017). Ce transfert des connaissances passa d'abord par l'écriture. Pour ce faire, la création de multiples écoles d'écriture privées appelées *tenarai juku* fut instaurée à travers le Japon, instauration qui permettra éventuellement l'implantation permanente d'écoles pour les enfants où des professeurs qualifiés appelés *tenarai shisho* leur enseigneront à lire, à écrire, la calligraphie, les valeurs morales ainsi qu'une variété d'autres talents et atouts tels que l'étiquette. Durant cette période, cette société basée sur l'éducation deviendra une société particulièrement basée sur l'écriture.

Comme nous l'explique Tsujimoto et Yamasaki (2017), ce développement de la société japonaise comme étant une société basée sur l'écriture peut s'expliquer par deux phénomènes. Le premier est la séparation des soldats et des fermiers. Au début de la période Edo, les soldats se sont déplacés vers les grandes villes plus urbanisées. Par conséquent, ils se sont éloignés des villages où habitaient les fermiers que ces soldats gouvernaient. Malgré cette distance, les soldats se devaient de continuer à gouverner les fermiers. Pour ce faire, ils ont employé comme outil des documents écrits afin de communiquer adéquatement avec eux les régulations mises en place. Toutefois, cette méthode n'est qu'utile que si les fermiers savent eux aussi lire et écrire, d'où l'importance de l'éducation à plusieurs niveaux. Avec le temps, certains protocoles prirent place sur les différentes

manières de communiquer par écrit, imposant un certain standard aux communications. L'importance de l'écriture découle également du système *kokudaka*, c'est-à-dire le système de taxation imposée aux fermiers selon leurs terres agricoles de riz (Tsujimoto et Yamasaki, 2017). Puisque les soldats étaient dorénavant éloignés des villages, certains membres plus éduqués des villages, *mura yakunin*, furent eux-mêmes responsables d'instaurer et de maintenir ce système de taxation des fermiers basés sur l'échange de riz pour de l'argent. Ces échanges nécessitaient des calculs importants et une prise de données sur la quantité vendue, les intérêts, le volume, les ventes, etc. L'un des documents les plus importants de l'époque découlant de ces activités commerciales fut *Jinkoki*, un livre de Yoshida Mitsuyoshi de 1627 sur l'apprentissage arithmétique qui fut utilisé dans les écoles jusqu'à la période Meiji (Tsujimoto et Yamasaki, 2017). L'économie de l'époque reposait donc grandement sur la capacité de la population à savoir lire, écrire et calculer afin de communiquer adéquatement et transmettre les informations nécessaires au bon fonctionnement des échanges commerciaux.

Un élément particulier du système d'éducation des enfants de l'époque est que ce dernier avait d'abord et principalement comme objectif de permettre aux futures générations de pouvoir facilement et adéquatement promouvoir et contribuer au système économique en vigueur. Par exemple, les enfants apprenaient bien sûr à écrire, mais les *tenarai shisho* leur apprenaient comment rédiger des documents légaux comme des contrats, des factures et des documents politiques. Ils apprenaient également différents styles de calligraphies et d'écriture propre à différents niveaux de la société, tels que *oie-ryu*, un style de calligraphie employé par les *shōgun* puis adopté par les villageois de manière volontaire, ou encore les différentes combinaisons de kanji, katakana et hiragana requis selon chaque situation (Tsujimoto et Yamasaki, 2017). Comme nous l'expliquent Tsujimoto et Yamasaki (2017), « [t]he shared use of writing laid crucial foundations for the eventual establishment of a modern Japanese nation-state and a rapid spread of modern education throughout Japan » (Tsujimoto et Yamasaki, 2017, p. 9).

Cette transmission de la connaissance par l'écriture grimpa en flèche avec l'arrivée des publications commerciales au 17<sup>e</sup> siècle. Le peuple japonais étant déjà de plus en plus éduqué et apte à lire et écrire, la production et la vente de livres de masse a rapidement pris place. Les manuscrits ont évolué aux livres imprimés, permettant cette production de masse. Le contenu des livres changea également. Les livres n'étaient plus seulement éducationnels (*oraimono*), mais également

d'histoire, de poésie et bien d'autres. Les livres pour enfant furent également produits et permettaient l'éducation des enfants comme celle des adultes. Les livres étant désormais beaucoup plus accessibles, la société japonaise continua cette transition de société basée sur l'écriture vers une société basée sur l'éducation (Tsujimoto et Yamasaki, 2017)

#### 2.1.1.2.1 Isolement : Sakoku (1639-1868)

La période Edo est majoritairement représentée dans les écrits comme une période d'isolement. En effet, durant cette période, le Japon comptera également la plus longue période d'isolement à ce jour : *sakoku*. Le terme *sakoku* signifie «fermeture du pays» ou «pays fermé» et fait référence à la période d'isolement du pays de 1639-1868. Cependant, le Japon n'a jamais réellement été isolé à part entière du reste du monde. L'objectif initial du mouvement *sakoku* de Tokugawa n'était pas l'isolement du Japon envers le monde. Au contraire, les premières années de la période *sakoku* permettait le maintien des relations économiques avec plusieurs pays sud-asiatiques, le Portugal, l'Espagne et les Anglais. Par contre, Tokugawa voulait séparer les relations commerciales de la religion. Quand ses attentes ne furent pas respectées et que les missionnaires chrétiens continuèrent leur endoctrinement en terres japonaises, Tokugawa décida de bannir les étrangers hors du pays (Laver, 2011). Par la suite, le Japon restreint ses barrières encore une fois à l'international à l'exception de certains pays asiatiques voisins comme la Chine pour continuer son commerce de la soie. Les Japonais ne pouvaient également pas quitter le Japon. Au-delà du contrôle limitant les mouvements des Japonais, les étrangers furent également expulsés du Japon. En effet, Michael Laver (2011) nous explique comment même les enfants de mères japonaises, mais de père d'origine néerlandaise ont été expulsés avec leur mère japonaise hors du pays. De plus, ces étrangers provenant des Indes orientales néerlandaises qui demeurèrent dans le pays furent abattus. Le même phénomène surviendra avec les enfants portugais et bien d'autres (Laver, 2011). L'hétérogénéité des cultures était désormais interdite. La religion chrétienne fut également interdite et les prêtres connus le même destin que les enfants et parents étrangers.

Cette rigidité du système sociopolitique du Japon ne permit alors que très peu de développement ou progrès quant aux changements sociétaux. Le Japon demeura solidifié selon ses classes et fermé face à l'influence culturelle du reste du monde (Kobayashi, 1965). Cet isolement est exercé non seulement par les politiques d'isolement du shogunat sous le règne de Tokugawa, mais également par l'isolation géographique du pays (Itoh, 1996). Les tentatives en vain du Japon de vouloir

maintenir des relations commerciales avec les pays étrangers sans l'intervention des religions étrangères seront la raison principale de cette fermeture. Par conséquent, Laver (2011) explique comment il est crucial de regarder cette décision sous un autre œil qu'euro centrique. L'isolement du Japon ne résulte pas d'une pensée xénophobe envers les Européens ou encore la religion chrétienne, mais plutôt une réponse aux défis imposés aux efforts de prospérité de Tokugawa (Laver, 2011). Les Japonais étaient alors figés dans le temps et figés dans leurs classes sociales. De plus, nous ne pouvons pas parler d'isolement sur le monde, puisque le Japon n'a jamais été véritablement fermé avec tous. Cette caractérisation de l'isolement du Japon se voit majoritairement dépeinte d'un point vu américain ou européen. *Sakoku* fait plutôt référence à un contrôle exercé par le shogunat afin de préserver la culture nationale japonaise face aux influences internationales, particulièrement celles persistantes dans leur quête d'évangélisation en territoire japonais.

#### 2.1.1.2.2 Système éducatif sous Tokugawa : division par classes

Bien que les Japonais étaient de plus en plus nombreux à lire et à écrire, l'éducation au-delà de ces notions était limitée par classes. La société de l'époque se divise en quatre grandes classes héréditaires : les samouraïs (guerriers), les artisans, les marchands et les paysans (Pesqueux et Tyberghein, 2009). Cette éducation comptait principalement sur plusieurs formes d'art, telles que la poésie classique chinoise, la cérémonie de thé ou encore *noh*, une danse japonaise dont les racines remontent au 14<sup>e</sup> siècle. La période Edo compte également l'ouverture d'académies privées, particulièrement dans la région de Kyoto. Toutefois, cette forme d'éducation n'apportait pas en soi un statut particulier comme les institutions de l'époque généraient en Chine ou en Corée (Tsujimoto et Yamasaki, 2017). Par conséquent, le désir d'éducation supérieure qu'apportaient ces académies privées n'était pas motivé par l'obtention d'un certain statut politique ou sociétal, mais bien par la soif d'apprendre qu'avait déclenché la littéracie du peuple. L'ouverture de nouvelles académies privées continua d'accroître durant la période Edo même à l'extérieure des trois plus grandes villes : Kyoto, Osaka et Edo (maintenant Tokyo). Certains intellectuels de régions ouvraient ces écoles afin d'enseigner aux résidents locaux *tenarai* et *sodoku*. Un célèbre philosophe de l'époque, Itō Jinsai, ouvrit une académie à Kyoto où il enseigna une nouvelle forme de confucianisme, *kogigaku*, dont il était l'auteur. Ce qui est particulier des vestiges de son école, c'est qu'on y retrouve des documents avec les noms de plusieurs étudiants partis de tous les coins du Japon afin de venir

s'éduquer sous son aile à Kyoto. Le désir d'apprendre et de s'éduquer à l'époque se démontre donc même par cette volonté des étudiants de traverser le pays par leurs propres motivations d'apprendre. De plus, ces académies privées étaient riches en liberté puisqu'elles n'étaient pas des institutions formelles ou régies par le gouvernement. Elles n'étaient pas non plus censurées par la religion ou exclusives aux religieux comme dans plusieurs pays de l'Europe de l'époque.

Selon Tsujimoto & Yamasaki (2017), cette période initiale de la modernité politique japonaise fera également place à l'ouverture d'écoles de domaines comme celles créées par Hayashi Razan, un autre professeur de philosophie confucianiste comme Itō Jinsai, qui lui servit les *shogun* sous le contrôle des Tokugawa. Malgré leur statut, ces intellectuels décidèrent d'enseigner aux roturiers. Comme nous l'expliquent ces auteurs, «[w]hat enabled them to live by this means was the common people's thirst for learning rather than the political system» (Tsujimoto et Yamasaki, 2017, p. 18). La soif pour l'éducation est donc contagieuse et se propage par l'envie de s'éduquer et l'envie d'enseigner. Vers la fin du 18<sup>e</sup> siècle, plusieurs académies privées populaires furent créées telles que l'académie Kangien fondée en 1805 par Hirose Tansō, un célèbre professeur et philosophe de l'époque (Tsujimoto et Yamasaki, 2017). Suite à l'ouverture de son académie privée, il deviendra le père d'innovation pédagogique au Japon. Il délaissa le statut social et l'éducation précédente de ses élèves et favorisait plutôt leur talent et leur mérite académique attribué suite à des examens.

Le système éducatif sous Tokugawa est donc le squelette du système éducatif moderne du Japon (Kobayashi, 1965). Avec l'instauration de plusieurs types d'écoles propres aux classes sociales comme les *tenarai*, les académies privées, les écoles de domaines, les écoles du shogunat ou encore les *gogaku* suivit l'arrivée de professeurs professionnels (Tsujimoto et Yamasaki, 2017). Pierre-Eugène Lamairesse nous explique dans son livre de 1892 comment l'éducation japonaise est non seulement gratuite, mais également obligatoire depuis 300 ans afin qu'aucun Japonais ne soit illettré. De plus, il nous explique que bien que les femmes soient une division particulière des classes japonaises et n'exercent aucun pouvoir décisionnel à l'époque, elles sont également éduquées comme les hommes (Lamairesse, 1892). Dans un second livre de 1844 racontant les propos de l'un des dix prêtres de la Compagnie de Jésus dans un effort de propagation de foi au Japon, l'auteur et prêtre Pierre-François Xavier confirme également les propos de Lamairesse : «Les Japonais ne négligent rien pour cultiver l'esprit des enfants, et les femmes reçoivent une éducation aussi soignée que celle des hommes. On s'applique de bonne heure à former le cœur et

la raison des enfants; ensuite on leur donne des leçons d'éloquence, de morale, de poésie et de peinture» (de Charlevoix, 1844, p. 30). L'éducation n'est donc pas un moyen de contrôle exercé dans l'optique de diriger le peuple par l'ignorance en ne permettant l'éducation générale que pour la haute société, mais est plutôt une forme de contrôle gouvernemental préservant le futur de la relève par l'éducation des générations futures. Malgré le fait que le shintoïsme soit la religion d'État durant la restauration Meiji, la pensée confucéenne enseignée dans les écoles demeura imprégnée dans le comportement et les valeurs organisationnels des employés japonais jusqu'à aujourd'hui. Entre autres, «la loyauté en entreprise, le dévouement au travail, l'abnégation de soi, le respect des anciens et de la hiérarchie, la recherche du consensus et la politesse» (Pesqueux et Tyberghein, 2009, p. 20). L'influence des apprentissages bouddhistes est aussi indéniable. Les notions du taoïsme qui en découlent forment aujourd'hui encore les principes de changements et transformations continues de la nature et de la matière, qui deviendra l'essence même du principe de *kaizen* (Pesqueux et Tyberghein, 2009) qui sera exploré dans le chapitre III.

#### 2.1.1.2.3 Répercussions sur le développement de la technique

Le règne de Tokugawa affectera directement le développement de la technique par l'éducation du peuple japonais, l'emphase mise sur les valeurs traditionnelles japonaises, la division des classes et l'autosuffisance. Après plus de cent ans de guerres civiles, la prospérité sous le règne de Tokugawa permit d'abord à la population de doubler en nombre. La division des classes permit à Tokugawa d'exercer un contrôle important sur les mouvements de la population et empêcher les rébellions. Selon Ouchi (1993), le contexte environnemental et géographique limite fortement les territoires propices à l'agriculture du riz. Afin de produire en excès, un nombre important d'agriculteurs doivent être mobilisés dans un même territoire. Pour ce faire, ces derniers se doivent d'habiter à proximité les uns des autres et de travailler ensemble harmonieusement. Les conflits sont alors limités par l'homogénéité de la race, la religion, la langue parlée et les valeurs du peuple sous le règne de Tokugawa. Les agriculteurs ne pouvaient pas non plus quitter leur village pour un autre. Puisque le riz se cultive en excès conjointement au nombre d'agriculteurs, il y avait cette crainte qu'un *daimyo* se procure une plus grande armée par sa vente de riz en excès et tente une attaque ou une rébellion. Puisque partir loin de ses voisins n'est donc pas une option, les Japonais ont dû apprendre à vivre collectivement et en harmonie afin de survivre. Le contrôle exercé envers les différentes classes a donc permis la prolifération de l'excédent (Ouchi, 1993).

#### 2.1.1.2.4 Kokugaku : mouvement d'apprentissage national

Selon Bentley (2017), le terme *kokugaku* se traduit comme «apprentissage national» ou «apprentissage nativiste», reflétant les pratiques durant le règne de Tokugawa de «purification» du Japon par le rejet des pratiques et influences étrangères. *Koku* signifie «pays» et *gaku* apprentissage. Toutefois, il explique comment le mouvement *kokugaku* est loin d'un simple mouvement nationaliste dérivant de *sakoku*. Selon lui, *kokugaku* est plus qu'un mouvement d'apprentissage national dans le sens du terme et s'englobe d'un contexte complexe. *Kokugaku* sera marqué par quatre grandes figures scolaires de ce mouvement : Hirata Atsutane, Motoori Norinaga, Kamo no Mabuchi et Kada no Azumamaro (noms dans le contexte des noms anciens d'avant le 19<sup>e</sup> siècle). Ces derniers fonderont et dirigeront des écoles où *kokugaku* pourra être enseigné et fleurir. Ce mouvement se traduit en trois éléments distincts, soit la recherche de l'histoire et d'anciennes pratiques courtoises, la poésie ancienne et la clarification de ce qu'il appelle «the ancient Way» (Bentley, 2017, p. 4). Les écoles japonaises *kogaku*, des écoles encrées sur les apprentissages «anciens» étaient donc l'essence de ce mouvement. Outre le rejet de la religion chrétienne sous le shogunat Tokugawa, *kokugaku* avait comme objectif de ramener les apprentissages japonais coincés sous le poids de la culture et des apprentissages chinois non seulement dans les écoles, mais également dans la culture de manière globale. Il ne s'agit donc pas d'un mouvement contre les étrangers ayant comme mission l'éradication de tout ce qui n'est pas japonais comme nous pouvons parfois le voir dans la caractérisation de perspectives externes. Bentley (2017) le dépeint plutôt comme un mouvement multifactoriel qui va au-delà des quatre grandes figures nommées précédemment.

Ce mouvement académique propulsé par ses quatre grandes figures prônait l'enseignement du shintoïsme, des *waka*, autres poésies japonaises et un retour dans les écrits traditionnels japonais. L'objectif était de permettre au Japon de prioriser ses racines, puis d'un point de vue académique, favoriser les notions japonaises délaissées par les influences externes, particulièrement les centaines d'années d'influence de la culture chinoise. Dans certains cas, ce retour aux racines était également une confirmation de la «supériorité japonaise». Selon la perspective et les croyances de Norinaga, les Japonais découlaient directement des dieux existants dans les anciennes légendes japonaises. Pour lui, les Japonais étaient donc supérieurs à toutes les nations du monde. Mabuchi enseignait également cette croyance comme quoi l'héritage génétique des Japonais était directement lié à ces dieux (Bentley, 2017). Ce retour préminent des racines académiques

traditionnelles des Japonais combiné au rejet des influences externes au Japon mènera à une recentralisation des façons de faire japonaises et une gouvernance de la culture nationale et de ses standards sur ces dernières.

### 2.1.1.3 Période Meiji (1868-1962)

La période Meiji ou la Restauration Meiji se caractérise par la fin du règne de plus de 200 ans de la famille Tokugawa et de leur shogunat. Bien que la période Edo permit près de 260 ans sans guerres, un développement majeur du système éducatif japonais ainsi qu'un développement économique important, plusieurs facteurs ont affaibli la structure du shogunat. D'abord, les menaces et les pressions des pays étrangers afin que le Japon ouvre ses ports au commerce international se furent de plus en plus fortes. Entre autres, l'arrivée du commandant américain Mathew Perry en 1853 avec ses navires de guerre força Tokugawa à ouvrir deux de ses ports aux échanges commerciaux avec les Américains. Une telle fissure dans la façade autoritaire du *shōgun* contribua à la montée du mouvement loyaliste impérial japonais. Ce mouvement tenait à réinstaurer le véritable pouvoir entre les mains de la famille impériale afin d'éliminer le *bakufu* et bien sûr le shogunat. Après plusieurs combats, rébellions et l'abdication de Yoshinobu Tokugawa, Mutsuhito devint l'Empereur Meiji (Hellyer et Fuess, 2020).

#### 2.1.1.3.1 Modernisation et résistance à l'Occident

La fin de la période Edo et le début de la période Meiji sont caractérisés dans la littérature comme la fin du Japon traditionnel et le début du Japon moderne. La restauration Meiji impliquait une réforme sociale, incluant entre autres des changements importants en matière de commerce et d'éducation. Le Japon qui était maintenant fermé à l'Occident depuis plus de 200 ans tenait à rattraper le retard qu'ils avaient face à l'ouverture d'innovations et progrès occidental. Les grandes entreprises voient alors le jour sous la spécificité des *zaibatsu* (Pesqueux et Tyberghein, 2009). Malgré le rattrapage quant au progrès technique et scientifique de l'Occident, la restauration Meiji demeure une période où le Japon reste à l'abri de la colonisation (Ray et Little, 2001)

#### 2.1.1.3.2 Système éducatif sous Meiji

La restauration Meiji marque le début de l'éducation dite moderne au Japon. Quelques années après l'ascension de l'empereur Meiji, le ministère de l'Éducation désire intégrer les connaissances

occidentales à l'éducation nipponne. Ce nouveau modèle d'éducation préserve les valeurs japonaises, mais inclut dorénavant les sciences et l'art de l'Occident. Durant cette période, l'élaboration d'une trajectoire académique nationale se développa. En 1872, le Japon fut officiellement divisé en divers districts, dont 8 universitaires et plus de 53 000 d'écoles primaires (Tsujiimoto et Yamasaki, 2017). Le système d'éducation scolaire se voit modifié d'abord par les politiques du vice-ministre de l'Éducation de l'époque Fujimaro Tanaka une fois son retour des États-Unis. Tanaka cherchait à rompre l'uniformité des écoles afin qu'elles soient plus autonomes, à l'image locale et y instaurer les sciences et l'art occidentales. Toutefois, ses changements furent critiqués et jugés comme anti-impérialistes et déloyaux à l'empereur. De plus, Tanaka cherchait à ce que le système éducatif japonais enseigne le patriotisme et que le code moral soit un apprentissage désormais réservé aux foyers. Motoda Nagazane, un instructeur impérial confusionniste, opposa ce changement croyant que l'éducation morale se devait d'être partie intégrante du système d'éducation japonais (Morikawa, 2017). L'ordonnance de Tanaka fut révisée à nouveau en 1880 suite à son départ du ministère de l'Éducation. Son remplaçant, Arinori Mori, tenta également d'instaurer une éducation nationale à l'image des idées de Tanaka, mais fut assassiné sous suspicion d'être chrétien le jour du décret de la Constitution de l'Empire du Japon en 1889 (Morikawa, 2017). Les changements quant à la place du nationalisme, impérialisme et les valeurs morales nipponnes dans le système éducatif faisaient face à une résistance importante.

Au début des années 1900, l'éducation supérieure et l'éducation mandataire des écoles impériales permirent une cohérence dans le système d'éducation publique. La formation des bureaucrates se faisait majoritairement dans ces écoles impériales. La valeur de l'éducation commença tranquillement à monter dans la société. La valeur de formations officielles et des diplômes en milieu organisationnel a rapidement augmenté suivant la croissance économique suivant la guerre Sino-japonaise (Morikawa, 2017). Morikawa (2017) nous explique : «As the modern Japanese school system expanded and reached completion, educational credentials came to be used as hiring criteria for certain professions. The ideal of self-reliance and personal advancement set forth in the School System Ordinance and the slogan 'learning serves as the investment and capital for advancement in life' thus finally materialised in the form of educational diplomas providing vocational entry requirements» (Morikawa, 2017, p. 49). Dorénavant, le prestige accordé aux diplômes a engendré une réforme du système éducatif publique maintenant obligatoire. La résistance face aux idées de Tanaka résulta à quatre sujets imposés dans le système éducatif :

«morals, national language and literature, arithmetic, and gymnastics» (Morikawa, 2017, p. 51) et les écoles primaires devinrent gratuites. Les *tenarai* de la période Edo devinrent les éducateurs des écoles modernes de cette nouvelle ère. De plus, «[t]he technology of printing and distributing textbooks to all parts of the country initiated under the Tokugawa regime, allowed schools to adopt modern resources immediately from the beginning of the Meiji era» ( Tsujimoto et Yamasaki, 2017, p. 159). Cette réforme permit au Japon de solidifier l'homogénéité du peuple non seulement en termes d'éducation, mais en termes de valeurs.

### 2.1.2 Le rôle de l'État & le développement du système éducatif moderne

Durant la période Meiji, le rôle de l'État sur l'économie et le développement technologique est loin d'être passif. Cette période d'industrialisation nippone est moulée selon la structure économique et les attentes en matière d'innovations industrielles. Toutefois, cette période est aussi marquée par une redistribution inégale de la richesse. «The Westernisation and industrialisation of Japan following the Meiji Restoration of 1868 had greatly increased Japan's prosperity as a nation, but that prosperity had been unequally distributed» (Witzel, 2003, p. 183). Afin de favoriser cette fructification économique par l'innovation et la productivité, les entreprises mirent sur place des bénéfices pour les travailleurs, créant une fidélisation du personnel (Ray et Little, 2001). Simultanément, des réformes importantes de l'éducation par l'État apporteront des changements quant au lien entre l'éducation et l'emploi qui persistent aujourd'hui en 2024.

En effet, l'élaboration du système éducatif national a permis le développement d'un État industriel capitaliste propre aux structures occidentales durant l'ère Meiji (Tsujimoto et Yamasaki, 2017). En 1890, l'empereur Meiji signa «the Imperial Rescript on Education» (Tsujimoto et Yamasaki, 2017, p. 160) (*Kyoiku chokugo*) déclarant les nouvelles lignes directrices de l'éducation pour l'ensemble du pays. Ces dernières puisaient dans les principes confucianistes de moralité ainsi que dans cette optique de modernisation par l'influence occidentale tout en demeurant dans une philosophie centrée sur l'empereur. L'année 1912 marque la fin de la période Meiji avec la mort de l'Empereur et le début de la courte période Taishō. Son successeur (l'Empereur Taishō) cultivera la structure de l'éducation sous Meiji en y intégrant un esprit démocratique. Entre autres, on y voit l'intégration de mouvements tel que le droit de vote, de liberté d'expression, d'égalité des genres ainsi que de liberté et autonomie dans les écoles (Tsujimoto et Yamasaki, 2017). «Ideas, practices, and examples of new education thus spread into Japanese society from the late nineteenth century to

the late 1930s, critiqued traditional schooling and aimed at realising individuality, freedom, and autonomy in schools. This became known as ‘Taisho New Education’ (Taisho Jiyu kyoiku ; literally ‘Education for liberty and freedom’), which was epoch-making as a non-governmental movement by ordinary teachers, but it was relatively short-lived» (Tsujimoto et Yamasaki, 2017, p. 62). Vers la fin des années 30, les politiques gouvernementales ravivèrent la flamme nationaliste et débutèrent un mouvement militariste. Durant la même période, l’éducation fut fortement affectée par le régime de guerre et allait au-delà de l’éducation obligatoire. Suite à la Seconde Guerre, l’emphase mise sur l’éducation de la société japonaise repris feu avec le «Basic Act on Education» (Tsujimoto et Yamasaki, 2017, p. 160) de 1947. Dans les années 50, les conditions plus stables et favorables à l’éducation générèrent une compétitivité dans les qualifications d’emplois toujours présentes aujourd’hui (Tsujimoto et Yamasaki, 2017).

Certes, les entreprises accordaient désormais une grande importance au niveau d’éducation des futurs employés. En conséquence, la compétitivité des années 60-70 ne se limitait plus qu’aux meilleurs emplois, mais également à l’accès aux meilleures écoles. En 1980, près de 94.2% des Japonais étaient admis à ce qu’ils appellent des «senior secondary schools» et 31.9% admis dans les universités et collèges juniors (Tsujimoto Yamasaki, 2017). Les réformes de l’époque marquent le début d’une réforme néo-libérale de l’éducation. Selon Tsujimoto et Yamasaki (2017), le système économique et éducatif japonais que nous connaissons aujourd’hui découlent de l’importance accordée à l’éducation et l’écriture à travers l’histoire du pays. «In the background lie fruitful histories of literacy in the Tokugawa shogunate and later of the impact of western educational ideas during the Meiji (1868–1912), Taisho (1912–1926) and Showa (1926–1989) eras» (Tsujimoto et Yamasaki, 2017, p. 158).

### 2.1.3 Le Japon après la Seconde Guerre

Suite à la Seconde Guerre, la situation économique japonaise fut désastreuse. Désormais libéré des structures féodales, les répercussions de la guerre laissèrent le Japon dépouillé de presque l’ensemble des industries et fournisseur au début des années 50 (Liker *et al.*, 2006). Les changements macro-économiques majeurs laissèrent le Japon avec trois problématiques organisationnelles importantes : la qualité, le coût et le délai (Pesqueux et Tyberghein, 2009). La reconstruction industrielle et la croissance économique des années 60 et début des années 70 impliquent des changements importants quant aux comportements des consommateurs. Ces

derniers modifièrent particulièrement leur comportement d'achat dans les années 60 avec l'arrivée de la concurrence par les prix. De plus, le Japon a connu également plusieurs turbulences économiques comme les chocs pétroliers dans les années 70. Le premier choc pétrolier de 1973 plongera le monde dans une récession générale (Liker *et al.*, 2006). À travers ces turbulences, la concurrence se démarque par la qualité des produits, ainsi que par leurs prix et le délai de production. «L'«école japonaise» se manifeste collectivement dans les années 1960 avec le redécollage industriel du Japon. Elle acquiert une reconnaissance internationale avec le «système Toyota» vers 1980, soit vingt ans après» (Pesqueux et Tyberghein, 2009, p. 55). Ce succès permettra à l'entreprise de rivaliser avec la concurrence à travers ces trois problématiques organisationnelles, c'est-à-dire la qualité, le coût et le délai. La société japonaise est désormais dans un contexte d'accumulation de savoir et de développement technologique qui influencera les façons de faire en organisation. «Le management va devoir construire son professionnalisme sur cette accumulation, mais aussi se mettre en état de modifier rapidement les structures organisationnelles afin de s'adapter à des environnements nouveaux» (Pesqueux et Tyberghein, 2009, p. 8).

#### 2.1.3.1 Situation économique

La Seconde Guerre mondiale a laissé le Japon en soif d'échanges commerciaux et de capital. Le Japon était vide de travailleurs étrangers temporaires pour satisfaire les besoins en main-d'œuvre aux conditions de travail à faibles standards. De plus, le Japon ne pouvait pas se permettre d'acheter les machines de production nouvellement développées (Womack *et al.*, 2007). Par conséquent la focalisation sur le prix de revient qui était à la base de la production de masse à l'international jusqu'aux années 80 où l'on cherchait à remplacer l'homme par la machine n'était pas applicable (Liker *et al.*, 2006).

Malgré les difficultés économiques de l'époque, le gouvernement japonais remarqua que l'entreprise Toyota réussissait à redevenir bénéficiaire. Par conséquent, le gouvernement a décidé de lancer des séminaires sur leur système de production : le Toyota Production System (TPS). En effet, Toyota démontrait comment «le souci de la qualité permettait de réduire le prix de revient davantage que l'obsession des coûts» (Liker *et al.*, 2006, p. 32). Toyota ayant cette volonté de partager leur technique et leur savoir, l'entreprise accepta de donner ses séminaires. «During this period, the Japanese car industry coped with dramatic changes in the world economy, and expanded

its production by increasing exports to other countries, mainly the USA. In other words, it was already equipped with a production system and quality control programme which enabled it to overcome the turmoil and structural adjustments of the 1970s, and this advantage in international competitiveness made its enlargement of world market share possible» (Udagawa, 1995, p. 107). Dès lors, la prospérité économique dans les années 90 au Japon pousse Toyota à pencher davantage vers l'amélioration de ses méthodes de travail afin de rester à l'affût des problèmes, des innovations et de la compétition (Liker *et al.*, 2006).

Aujourd'hui encore, le capitalisme demeure le système socio-économique dominant. Certaines entreprises japonaises comme Toyota tentent de «survivre» au capitalisme en demeurant éthiques (Liker *et al.*, 2006). Ce modèle d'entreprise est donc une forme d'alternative dans le contexte capitaliste dominant à travers le monde, priorisant ses valeurs, la qualité, l'individu et le bien collectif.

#### 2.1.3.2 Changements dans la production de masse

La production de masse débute avec Ford et son usine à Highland Park au Michigan. Au début du 20<sup>e</sup> siècle, Ford cherchait à réduire les pertes de temps, maximiser la production et réduire les coûts, menant au développement officiel de la production de masse en 1913 (Womack *et al.*, 2007). La production de masse classique fonctionne selon un raisonnement de production regroupant les machines et employés de capacités similaires. De cette manière, les services sont créés et classés selon diverses catégories distinctes telles que les services de comptabilité, d'ingénierie électrique, d'ateliers de soudage, d'ingénierie mécanique, etc. Selon le raisonnement de production de masse classique, ces regroupements permettent des économies d'échelle ainsi qu'une flexibilité dans la programmation (Liker *et al.*, 2006). Comme l'explique Liker *et al.* (2006), «le but de la production de masse était que chaque machine et chaque opérateur débite la plus grande quantité possible de produits aux prix de revient unitaires minimum» (Liker *et al.*, 2006, p. 116). Un élément essentiel de la production de masse classique provient également de l'interchangeabilité des composantes sur la chaîne de production. Cette interchangeabilité procure une simplicité dans l'assemblage de ces pièces, permettant de produire sans arrêt de la chaîne d'assemblage. La production de masse classique nécessite donc une simplicité et une interchangeabilité dans l'assemblage afin d'éliminer le plus possible la formation de la main-d'œuvre (Womack *et al.*, 2007).

Dans un effort d'optimisation, ce système roule sans cesse afin de produire le plus possible. Puisque ce raisonnement cherche à optimiser la quantité de production, le regroupement des machines et du personnel à travers des secteurs spécifiques selon leurs spécialités permettrait l'implantation de meilleures pratiques jugées expertes et spécifiques aux besoins de ladite spécialité. Ainsi, les employés se concentrent sur une tâche plutôt que d'accomplir une variété dans plusieurs secteurs de production. Par conséquent, l'amélioration de la production et l'innovation de ce secteur seraient plus favorables. Les employés se familiarisent avec leur tâche et peuvent l'accomplir de plus en plus vite sans se déplacer. La flexibilité dans la programmation, quant à elle, se reflète dans la rapidité de l'exécution des tâches et la spécialisation des réponses aux problèmes. C'est-à-dire que les employés spécialisés dans un secteur peuvent non seulement se concentrer sur les problèmes survenant dans le secteur avec lequel ils sont familiers, mais ils peuvent également répondre rapidement aux problèmes étant déjà regroupé selon les machines spécifiques à leurs tâches (Liker *et al.*, 2006). Toutefois, ce regroupement implique un service de manutention favorisant le déplacement des matières premières. L'optimisation de ce service nécessite alors que le transfert de ces dernières se fasse selon la priorisation de celles produites en plus grandes quantités. La fréquence du transfert d'un secteur à l'autre dépend alors de la quantité produite par spécialité (Liker *et al.*, 2006).

La production de masse de Ford permit des réductions de coûts de production majeures résultant de la rapidité de la ligne d'assemblage positionnant l'entreprise Ford dans un avantage concurrentiel important avec son «Modèle T», l'un des premiers véhicules produits en masse. Ce système de production fut alors adopté par presque l'ensemble des industries automobiles à travers l'Europe et l'Amérique du Nord (Womack *et al.*, 2007). À travers les usines d'industries automobiles de ces continents, la main-d'œuvre était désormais aussi interchangeable que les pièces de fabrication. La communication entre les employés était désuète et la division du travail extrême, se résumant parfois à une seule tâche aussi simple que visser une vis. Par conséquent, la formation requise pour certaines tâches pouvait durer que quelques minutes (Womack *et al.*, 2007). L'inspection des véhicules était aussi très rare. Womack *et al.* (2007) expliquent comment le Modèle T n'était que très rarement inspecté. Même les éléments majeurs du véhicule comme son moteur n'étaient que vérifiés une fois la construction de la voiture terminée.

À travers les années, la production de masse de Ford Motor Company et de General Motors avait des problèmes managériaux importants. Bien que le concept de «production de masse» était accompli, le système managérial de la totalité des usines était inefficace quant aux différentes sphères comme les opérations d'ingénierie ou de marketing. Ford décida d'ignorer la plupart de ces problèmes managériaux et General Motors opta plutôt pour l'implantation d'un management basé sur le rendement et les chiffres (Womack *et al.*, 2007). Ford atteint la production de masse à volume élevé dans les années 50 malgré ses problèmes managériaux. Ce même type de production fut également adopté par Volkswagen, Renault et Fiat durant la même période. Toutefois, l'interchangeabilité de la production de masse, autant des pièces que des employés atteint un seuil dans les années 70, particulièrement en Europe. Pour calmer le jeu, les salaires furent légèrement augmentés et les heures de travail diminuées de manière similaire. Dans les années 80, les employés des usines automobiles européennes entamaient des négociations sur le nombre d'heures de travail requises. Leur travail était jugé comme démotivant et vide de récompense et d'accomplissement. Les travailleurs et les usines automobiles étaient à une impasse (Womack *et al.*, 2007). Pendant ce temps, les Japonais développaient leur propre industrie automobile et leur approche en production bien différente de la production de masse en Amérique du Nord et d'Europe.

Dans les années 50, Eiji Toyoda, le neveu de Kiichiro Toyoda (fondateur de Toyota) visita l'usine Rouge de Ford à Detroit pour y observer pendant 3 mois le système de production. Kiichiro Toyoda avait lui aussi visité Ford en 1929, juste avant la création de Toyota en 1937 (Womack *et al.*, 2007). Ces visites ont fortement inspiré la famille Toyoda à concevoir également un système de production optimal comme Ford tentait de développer. Toutefois, leurs visites chez Ford leur ont plutôt confirmé que la production de masse américaine (puis européenne) ne fonctionnerait pas au Japon pour plusieurs raisons. Tout d'abord Womack et al. (2007) expliquent comment la main-d'œuvre japonaise revendiquait déjà de meilleures conditions de travail dans les années 30. Les travailleurs refusaient d'être traités comme interchangeable tel que dans les usines Ford. De surcroît, le Japon ne comptait pas d'immigrants temporaires venus au pays afin d'occuper des postes plus payants que leurs pays d'origine. Cette main-d'œuvre étrangère acceptait généralement de travailler dans des conditions de travail difficiles de postes souvent refusés ou inoccupés par les natifs. Ces travailleurs étaient un élément essentiel de la production de masse américaine, mais n'étaient ni présents ni acceptés au Japon. Les syndicats et les unions grandissaient et couvraient les cols blancs comme les cols bleus, créant une forme d'unité entre l'ensemble des travailleurs pour revendiquer

leurs droits. Les besoins en véhicules étaient également particuliers. Le marché domestique automobile était à la fois petit et diversifié. La demande en véhicules passait de petites voitures pour les grandes villes aux camions plus imposants pour les zones rurales (Womack *et al.*, 2007).

L'économie du Japon étant déjà dévastée par la guerre, les usines nippones ne pouvaient s'offrir les technologies mobilisées dans les usines occidentales. Puisque l'économie était ravagée et que les industries automobiles externes commençaient à s'établir à travers l'Amérique du Nord et l'Europe, les producteurs de cette industrie anticipaient non seulement leur implantation au Japon, mais étaient prêts à lutter contre le développement d'un marché d'exportation de véhicules japonais (Womack *et al.*, 2007). Afin de lutter contre ce phénomène, le gouvernement japonais interdit les investissements étrangers dans l'industrie automobile japonaise, permettant en partie à Toyota de garder sa position dans l'industrie automobile. Toutefois, le MITI (Ministry of International Trade and Industry) incitait les entreprises automobiles japonaises présentes de l'époque (Nissan, Toyota et bien d'autres) à se fusionner afin de produire un volume important de production et permettre à chacune d'entre elles de se spécialiser dans la production d'un seul modèle de véhicule afin de satisfaire d'abord la demande du marché domestique diverse. Pour le MITI, cette fusion était la clé pour percer le marché international automobile. Taiichi Ohno, à l'époque chef de l'ingénierie de production de l'entreprise, conclut que le système de production actuel de la production de masse ne fonctionnerait pas au Japon et que cette fusion n'était pas la voie pour Toyota. Les entreprises japonaises ont donc défié le MITI et se sont plutôt établies comme producteur de gammes complètes (Womack *et al.*, 2007).

À travers le développement du système de production de l'entreprise Toyota, Taiichi Ohno voulait éliminer le gaspillage qu'il avait observé dans la ligne de production de l'usine de Ford et favoriser la qualité plutôt que la quantité. Afin d'accomplir cette vision, Toyota comprit qu'une main-d'œuvre satisfaite, accomplie et respectée performait davantage. Puisque les travailleurs japonais revendiquaient déjà leurs conditions de travail, Toyota élimina l'interchangeabilité des pièces et des travailleurs et implémenta des travaux d'équipes, des collaborations, des chefs d'équipe, l'amélioration continue et beaucoup d'autres facteurs qui permirent à l'entreprise de sortir du rouge. Taiichi Ohno développa alors le Toyota Production System, un système de production bien différent de celui associé à la production de masse classique (Womack *et al.*, 2007). Avec le temps, le Toyota Production System (TPS) fut adopté par plusieurs autres entreprises japonaises grâce au

support du gouvernement et l'ouverture de Toyota dans sa gestion et son partage de connaissances. Le TPS fit son entrée à l'international lorsque le succès de Toyota captiva l'attention des industries automobiles nord-américaines et européens. Le TPS appliqué ailleurs que chez Toyota devint le *lean* en 1988. Le *lean* fut rapidement adopté par plusieurs entreprises à travers le monde et est encore aujourd'hui très présent (Womack *et al.*, 2007). Ces notions précédentes (Toyota Production System, *lean*, gaspillage) seront expliquées en profondeur dans le chapitre III.

#### 2.1.3.3 Développement de l'automatisation

Les changements dans la production de masse classique et le développement du Système de Production Toyota (TPS) s'accompagnent d'un développement de la technique important. Manifestement, la standardisation des tâches demeure un facteur majeur de la ligne de production japonaise. Toutefois cette dernière est implantée et développée par les opérateurs de la chaîne de production (Pesqueux et Tyberghein, 2009). Avec cette implantation s'accompagnent une automatisation totale et partielle des équipements. «On prête, à S. Toyoda, la paternité des premiers équipements automatisés en matière de métier à tisser, et à son fils, K. Toyoda, la création de Toyota Motor Corporation qui deviendra un modèle pour l'introduction de l'automatisation» (Pesqueux et Tyberghein, 2009, p. 10). En effet, l'entreprise Toyota compte plusieurs méthodes et systèmes automatisés qui forgeront non seulement une forte quantité de systèmes de production japonais, mais aussi à l'international. On compte en autres, le *jidoka* qui est le système d'arrêt automatique des machines lors de détections d'anomalies, les *andon*, le total productive maintenance (TPM) et bien d'autres (Pesqueux et Tyberghein, 2009). Ces divers éléments d'automatisation seront dépeints dans le Chapitre III.

#### 2.1.3.4 Regard externe sur le management japonais et les entreprises japonaises

Aujourd'hui encore, le management japonais est parfois perçu comme une forme de management remplie d'ambiguïté, d'ambivalence et riche de traditions culturelles et organisationnelles distinctes du reste du monde entrepreneurial. Selon l'ancien directeur général de l'entreprise Panasonic (à l'époque nommée Matsushita Electric) Toshihiko Yamashita, l'ambiguïté de la main-d'œuvre japonaise est souvent confrontée à l'approche plus directe d'Amérique et d'Europe. De plus, les organisations japonaises habitent une culture managériale où les managers sont incroyablement loyaux et dévoués envers l'entreprise (Yamashita, 1989). Cette dévotion est si

profonde que la retraite est parfois une source d'inquiétude. «Many executives had such a strong work ethic and a sense of corporate loyalty that they would have felt guilty if they had looked beyond Matsushita Electric to the future. Their personality had become submerged in the corporation» (Yamashita, 1989, p. 122). Ce dévouement non seulement envers son poste, mais également l'entreprise entant que telle est pratiquement méconnue en Amérique du Nord. Pour Pesqueux et Tyberghein (2009), l'école japonaise d'organisation prône les résultats physiques avant les chiffres, ce qui diverge de celles occidentales. De plus, ces auteurs expliquent comment les nombreux consensus, discussions, réunions et vérifications des dirigeants japonais dans les prises de décisions sont parfois interprétés d'un point de vue externe comme une perte de temps ou de «tourner en rond».

Pour Nonaka et Takeuchi (1995), la perception occidentale des entreprises japonaises va à l'encontre de la nature même de ces dernières. «The common view is that Japanese companies, while extremely successful at imitation and adaptation, are not really all that innovative, especially when "knowledge" plays a big role in gaining competitive advantage» (Nonaka et Takeuchi, 1995, p. 3). Toutefois, ces auteurs affirment que les entreprises japonaises sont non seulement excellentes en termes d'innovation, mais elles se démarquent du processus de partage d'information des entreprises occidentales structurées selon les principes de Herbert Simon et Frederik Taylor par le type de connaissances qu'elles mobilisent (Nonaka et Takeuchi, 1995). Les sections suivantes expliqueront en détail cette différence majeure.

## 2.2 Gestion des connaissances

Le début de ce chapitre a tenté d'illustrer non seulement le contexte historique qui agit comme les origines de la culture organisationnelle nipponne d'aujourd'hui, mais aussi comment l'apprentissage et l'éducation font partie intégrale du squelette de cette société. Afin de comprendre davantage comment ces éléments sont mobilisés en entreprise nipponne, il nous faut d'abord comprendre ce que signifie la connaissance et comment est-elle mobilisée à la manière japonaise. Il faut comprendre ce qu'est la connaissance et comment elle se manifeste, se partage, se transmet, se contrôle et se crée dans le but d'expliquer comment le management japonais fait appel à ces notions. La gestion des connaissances est une dimension du management fortement étudiée et abordée par plusieurs auteurs tels que Polanyi (1962 et 1966), Nonaka et Takeuchi (1995), Levitt (1991), Collins (2010) ainsi que Von Krogh, Ichijō et Nonaka (2000). L'ensemble de leurs

ouvrages s'accompagne des notions bien propres à la gestion des connaissances, c'est-à-dire les connaissances tacites et les connaissances explicites. Ces deux types de connaissances coexistent simultanément non seulement en organisation, mais aussi individuellement. Elles sont l'essence même de la gestion des connaissances et sont définies de manière similaire par l'ensemble de ces auteurs. La gestion des connaissances est l'attestation des fondements historiques ainsi que des valeurs nippones. Elle est le résultat de siècles de valorisation et priorisation de l'apprentissage. Les connaissances tacites et explicites sont loin d'être exclusives aux concepts japonais, mais la manière dont elles sont employées en entreprises nippones se distinguent des différents types de management à travers le monde. Afin d'expliquer le rôle du management japonais dans les entreprises japonaises, il nous faut comprendre les différentes dimensions de ce type de management. Puisque la gestion des connaissances est le fruit de l'importance accordée à l'apprentissage et l'éducation, nous devons comprendre son rôle dans la constitution du management japonais.

Pour ce faire, les sections suivantes porteront d'abord sur ce qu'est la connaissance ainsi que les différents types de connaissances selon deux grands auteurs japonais : Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi. Je présenterai leur modèle de gestion et de création de connaissances en entreprise nommé SECI aussi connu sous le nom de Knowledge Spiral ainsi que les différents concepts, notions et modérateurs qui l'englobent. La gestion des connaissances s'accompagne également de diverses stratégies et valeurs. Ces dernières seront expliquées par la suite. Puis, j'explorerai quelques théories managériales nous permettant de mieux comprendre comment le management japonais se distingue du management occidental grâce aux écrits de William Ouchi. Pour terminer ce chapitre, j'illustrerai comment la gestion et la création de connaissances se manifestent à travers l'automatisation et la robotisation et comment les différents types de connaissances, particulièrement les connaissances tacites, sont utilisés à travers un contexte industrialisé.

### 2.2.1 Approches théoriques de la connaissance

Avant d'entrer dans le processus de gestion des connaissances et les différents types de connaissances qui y habitent, il est essentiel de définir d'abord qu'est-ce que la connaissance. D'une part, la notion de connaissance varie d'un philosophe à un autre. D'autre part, les racines des perspectives et interprétations occidentales et japonaises de la connaissance se différencient

fortement. D'un point de vue occidentale, les plus vieilles racines de la notion de connaissance remontent à deux grandes approches épistémologiques, c'est-à-dire le rationalisme et l'empirisme. D'un point de vue japonais, la connaissance s'englobe plutôt dans un concept plus large : la tradition intellectuelle japonaise. Ce concept compte trois grandes notions qui forment sa structure. Nous pouvons donc commencer par illustrer les différentes racines de la connaissance occidentales puis japonaises.

#### 2.2.1.1 Le rationalisme

Tout d'abord, la connaissance compte deux grandes approches épistémologiques occidentales. Comme mentionné ci-dessus, il y a le rationalisme et l'empirisme. Platon fut le premier à élaborer la notion de connaissance par une perspective rationaliste. Selon lui, le principe «d'idée» ne peut être achevé que par la rationalité, donc notre capacité mentale. Pour Platon, l'humain cherche cette parfaite notion éternelle de l'idée par le raisonnement déductif. Par conséquent, le monde physique n'a aucun lien avec la notion d'idée et de connaissance (Nonaka et Takeuchi, 1995). Selon lui, la raison fait donc partie d'un monde intelligible supérieur et séparé du monde sensible (Laporte, 2000). Descartes prône également cette séparation entre le rationnel et le physique. Ce sont donc ces «idées» ou ces «formes» qui sont la source de la connaissance. Pour lui, la méthode se rapporte à douter de tout, incluant nos croyances. Dans sa méthode de doute, la raison ne peut provenir du monde sensible puisqu'il est toujours changeant (Nonaka et Takeuchi, 1995). Pour ces philosophes, la réalité est donc intelligible plutôt que sensible et est séparée du monde physique (Meynell, 1998).

#### 2.2.1.2 L'empirisme

Dans l'approche épistémologique d'empirisme, le concept de séparation entre le physique et le mental dans la conception de connaissance est opposé. Pour Aristote, l'idée ou la connaissance ne peut être séparée du physique. Leur existence est par défaut entremêlée puisque la connaissance des formes découle directement de notre perception sensorielle. C'est-à-dire que la connaissance provient de notre expérience. Pour Locke, les connaissances se font par apprentissages et par expérience (Nonaka et Takeuchi, 1995). Par conséquent, nous devons prendre en considération nos perceptions sensorielles plutôt que les séparer de notre réflexion, de notre raison. Ces penseurs ne voient pas l'idée/la connaissance comme une entité séparée du monde physique. L'être humain ne peut que développer ses idées par son vécu et par ses observations. L'approche empirisme va donc

à l'encontre du rationalisme. Nous voyons cette dualité entre les approches épistémologiques occidentales sur la connaissance. D'un côté, elle provient entièrement de notre réflexion, de notre raison. De l'autre, elle est plutôt le résultat de notre réflexion rationnelle dans le contexte sensorielle provenant de nos expériences.

### 2.2.1.3 La perspective japonaise

D'une perspective japonaise, les racines sur la notion de connaissance remontent aux écrits du Manyōshū, le recueil de poèmes japonais (*waka*). Il a été produit durant la période Nara et découle fortement des principes du Bouddhisme. Selon Nonaka et Takeuchi (1995), Manyōshū fait plutôt référence à la tradition intellectuelle japonaise où la connaissance se rapporte à trois grands principes qui constituent encore aujourd'hui la fondation de la connaissance d'un point de vue japonais : l'union de l'humanité et la nature, l'union du corps et de l'esprit et l'union de soi et de son prochain. La connaissance d'un point de vue japonais est synonyme de sagesse assimilée à travers chaque facette de sa personnalité (Nonaka et Takeuchi, 1995). Les écrits de Inazo Nitobe de 1899 dans le *Bushidō* vu dans le chapitre précédent font également référence à cette internalisation physique et mentale de la connaissance. Ses écrits expliquent que l'éducation d'un samouraï ne peut se faire que si ce dernier intègre ces nouvelles connaissances à sa personnalité.

Dans la perspective japonaise des connaissances s'accompagne également une subjectivité liée à ces dernières. À l'inverse de l'objectivité recherchée dans la perspective occidentale de la connaissance, Nonaka et Takeuchi (1995) nous expliquent que l'intelligence intuitive et le principe d'unité collective vont de pair avec la connaissance. Ce principe de collectivité se reflète dans plusieurs éléments de la culture japonaise comme la langue japonaise. Dans cette dernière, les verbes ne se conjuguent pas avec le sujet de la phrase comme nous pouvons observer en français ou en anglais. L'action de la phrase se rapporte donc plutôt à la conceptualisation de l'information par l'unité entre soi et autrui. Le verbe est donc toujours conjugué de la même manière, peu importe le contexte subjectif (Nonaka et Takeuchi, 1995). Cela démontre que même le langage utilisé par les Japonais est employé dans une perspective axée sur la collectivité. Pour Ikujiro Nonaka, la connaissance est de l'information contextualisée (Nonaka *et al.*, 2000). Par conséquent, les racines de la connaissance japonaise sont beaucoup plus similaires au concept d'empirisme. C'est-à-dire que les deux puisent dans l'union entre le physique et le mental. On parle ici d'un tout, d'un

contexte. L'humain, la connaissance et l'apprentissage ne peuvent être indépendants de leur environnement et de leur contexte.

Malgré les différences sur les approches épistémologiques occidentales et japonaises, la nature de la connaissance a évolué avec le temps, particulièrement dans les années 60 avec les écrits de Polanyi. Aujourd'hui, la connaissance se divise plutôt en deux catégories distinctes. Nous retrouvons la connaissance tacite et la connaissance explicite.

### 2.2.2 Connaissance tacite et connaissance explicite

Les connaissances tacites et les connaissances explicites seront ici dépeintes puis appliquées dans un modèle de gestion des connaissances bien connu de la perspective japonaise et de l'Occident : le modèle SECI, aussi connu comme le Knowledge Spiral. Ces deux types de connaissances de la perspective japonaise seront d'abord expliqués afin de comprendre comment ils peuvent être créés et mobilisés à travers l'organisation. En effet, Collins dépeint également la connaissance tacite comme «the domain of knowledge that is located in society – it has to do with the way society is constituted» (Collins, 2010, p. 85). Puisque nous sommes en partie forgés et influencés par notre environnement social, il va de soi que la connaissance tacite est cette dimension collective et individuelle.

#### 2.2.2.1 La connaissance tacite

La connaissance tacite est un type de connaissance informelle, implicite et personnalisée dont la fondation tient sur deux piliers : la dimension cognitive et la dimension technique. Le terme connaissance tacite nous vient de l'ingénieur et scientifique Michael Polanyi. Ce type de connaissance est subjectif et intuitif (Nonaka et Takeuchi, 1995). Nonaka et Takeuchi affirment que ce type de connaissance n'est pas facilement décrit ou communiqué, car il s'agit d'un savoir acquis par l'expérience. La dimension cognitive de la connaissance tacite se constitue de croyances, de perceptions et de représentations ou modèle mental. Ils affirment que cette dimension cognitive donne lieu à la perception implicite que chacun possède de la réalité. La dimension de la technique est plutôt basée sur les compétences implicites développées par l'expérience qui sont difficilement expliquées ou mesurées. De la même manière que Levitt (1991) explique que les connaissances les plus importantes que nous pouvons nous doter ne peuvent être véritablement transmises, Polanyi

(1962) dépeint la connaissance tacite comme difficilement descriptible. Elle est caractérisée par notre perception et notre savoir, mais ces éléments ne peuvent être expliqués ou déconstruits à part entière. Selon Polanyi (1966), tous les types de connaissances ont des racines tacites. Pour lui, «we can know more than we can tell» (Polanyi et Sen, 2009, p. 4). Dans son ouvrage de 1966, il nous présente l'exemple de reconnaissance faciale. En effet, chaque individu a un visage distinct qui lorsqu'il nous est familier, nous pouvons reconnaître parmi des millions. Pourtant, il est difficile pour nous d'expliquer pourquoi nous pouvons le reconnaître. Il s'agit tout simplement d'une connaissance que nous avons assimilée implicitement, sans explication particulière. Nous n'avons pas étudié leur regard et personne ne nous a décrit leurs traits, mais nous pouvons reconnaître leur identité avec certitude, sans justifier en quoi leurs yeux ou leurs bouches diffèrent des millions d'autres. Collins (2010) décrit également la connaissance tacite comme une connaissance qui ne peut être expliquée. Selon ses écrits, il est faux d'assumer que n'importe quels types de connaissances peuvent être transmises par une éducation adéquate comme nous pouvons observer avec les connaissances explicites. Bien que l'éducation contribue au développement de la dimension sociale de la connaissance tacite, elle ne permet pas le transfert de cette connaissance. La connaissance tacite est donc un type de connaissance omniprésent dans la réalité des humains et fait partie intégrante de l'ensemble de nos activités, expériences et expertises. Elle nous habite lorsque nous préparons une recette, lançons un ballon ou même reconnaissons quelqu'un. Par conséquent, elle ne peut être entièrement expliquée (Collins, 2010). Non seulement ce type de connaissance est omniprésent, mais il est aussi individuel et collectif. Cette dimension sociale et collective de la connaissance tacite implique que nous détenons des connaissances sans même y avoir conscience (Collins, 2010).

#### 2.2.2.2 La connaissance explicite

La connaissance explicite, comme le veut son nom, est loin d'être informelle ou implicite. Il s'agit d'un type de connaissance qui peut être facilement communiqué, traité ou stocké par voies électroniques ou bases de données. Les connaissances explicites sont celles qui peuvent être apprises à l'aide d'ouvrages et de lectures (Nonaka et Takeuchi, 1995). Si pour Polanyi (1966) tous les types de connaissances ont une dimension tacite, ces connaissances n'ont cependant pas nécessairement une dimension explicite. En effet, les connaissances tacites font partie des connaissances explicites, puisque la perception, l'expérience et les apprentissages précédents

influencent notre compréhension et notre vulgarisation des connaissances tacites. «Hence, not only is tacit knowledge entangled within a person (in that cannot be fully articulated into explicit knowledge) tacit and explicit knowledge are entangled or entwined to one another, in that explicit knowledge requires the presence of tacit knowledge for its meaning to be attained» (Holford, 2019, p. 1446-1447). De plus, la transférabilité des connaissances tacites dépend des aptitudes de l'interlocuteur à pouvoir les comprendre, assimiler et recevoir. Ces aptitudes découlent en partie de l'éducation du sujet, mais également de ces connaissances tacites de prime abord.

Selon Collins (2010), les connaissances explicites sont transmissibles via différents modes de communications comme les symboles, l'écriture, les données et bien d'autres. Ce type de savoir s'accompagne également d'un risque d'inexactitude lors de la transmission de l'information, puisque cette dernière doit être transmise explicitement via différents modes de communication qui peuvent être interprétés ou inefficaces chez l'entité recevant le contenu.

### 2.2.3 Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi : Le modèle SECI/Knowledge Spiral

Selon Nonaka et Takeuchi (2019), la gestion des connaissances en entreprise permet la création et le partage des connaissances entre les employés et à plusieurs niveaux. Malgré le fait que nous soyons dans un air où la transmission des connaissances se fait plus facilement avec le développement de la technique et les pratiques organisationnelles, cette gestion et ce transfert des connaissances ne se font pas de manière efficace. Selon ces auteurs, cette inefficacité s'explique par le fait que ces entreprises ne mobilisent pas le bon type de connaissances (Nonaka et Takeuchi, 1995). Plus précisément, les connaissances explicites sont beaucoup plus mobilisées en entreprise que les connaissances tacites. De plus, ils affirment que les entreprises de notre époque vivent des changements continus majeurs, rajoutant une urgence quant à la résilience organisationnelle et la capacité d'innovation des entreprises. Les entreprises japonaises, quant à elles, ont connu des crises économiques majeures dont les répercussions de la Seconde Guerre. Elles ont donc dû surmonter ces épreuves et les décennies d'incertitude économique par l'innovation. L'innovation des entreprises japonaises a donc découlé de l'anticipation aux changements et de la crainte de l'incertitude de ne pas pouvoir remonter à la surface assez rapidement pour se sauver de la noyade. Mettre l'accent sur l'innovation a permis aux entreprises japonaises de développer ce qu'on appelle maintenant l'amélioration continue (Nonaka et Takeuchi, 1995).

Le principe d'amélioration continue est directement lié au concept d'innovation. L'innovation japonaise, quant à elle, est directement reliée à la création de connaissances en entreprise. En effet, cette création des connaissances se fait de manière distincte où l'accumulation des connaissances externes et internes nourrit l'innovation continue des entreprises. Cette accumulation fait alors place à une forme de conversion des connaissances, permettant la création de nouvelles qui mèneront à des innovations.

Pour Nonaka et Takeuchi, le secret du succès des entreprises japonaises réside donc dans «leurs expertises en création de connaissances organisationnelles» (Nonaka et Takeuchi, 1995, p. 3) plutôt que dans leurs techniques manufacturières, leurs relations avec leur clientèle ou tout autre atout organisationnel. Selon eux, cette gestion des connaissances organisationnelles permet aux entreprises japonaises d'innover continuellement. Ce concept même d'innover sans cesse se rapporte également à la philosophie *kaizen* qui habite les entreprises japonaises que nous verrons plus tard dans le chapitre III. Les auteurs expliquent également que les Japonais ont plutôt tendance à avoir une perspective interpersonnelle et tactile, alors que les Occidentaux prônent davantage à conceptualiser de manière objective (Nonaka et Takeuchi, 1995). Cette tendance vers l'objectivité découle directement de leur conception même de la connaissance et des racines occidentales vues précédemment. La perspective interpersonnelle des gestionnaires japonais contribue à la vision de leurs entreprises où la subjectivité prend place dans les connaissances. Encore une fois, la place qu'accordent les Japonais à la subjectivité dans les connaissances provient des racines de la tradition intellectuelle japonaise. La gestion des connaissances en entreprises occidentales s'appuie également fortement sur «Western epistemological tradition» (Nonaka et Takeuchi, 1995, p. 49) découlant d'une perspective cartésienne d'entre autres Taylor et Simon, perspective qui n'est pas partagée en organisation japonaise.

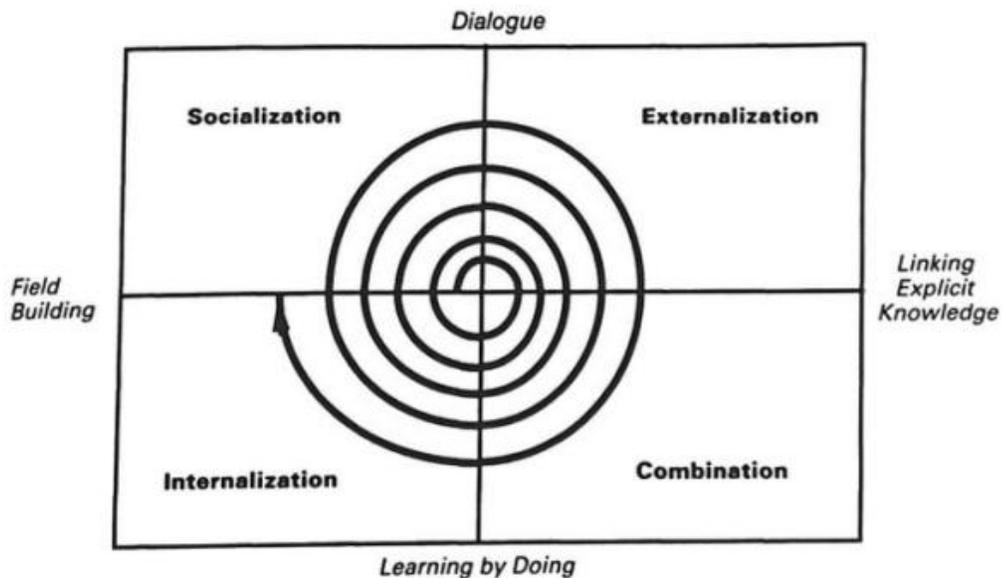
Pour Nonaka et Takeuchi (1995) ce qui distingue également les entreprises japonaises des entreprises occidentales dans leur utilisation des connaissances au sein des organisations, c'est que ces entreprises reconnaissent que les connaissances explicites ne sont qu'un très faible pourcentage des connaissances nécessaires au bon développement et fonctionnement de l'organisation. Les connaissances tacites sont donc reconnues et utilisées comme l'outil primaire dans leur processus d'innovation. Ces organisations reconnaissent que les connaissances ont cette connotation personnelle et intuitive propre aux connaissances tacites. Cette connotation personnelle et

subjective est donc mobilisée par les entreprises japonaises, car la subjectivité fait partie intégrale des connaissances. Contrairement aux entreprises occidentales qui sont davantage accoutumées à recourir aux connaissances explicites étant plus facilement stockables et numérisées, les entreprises japonaises favorisent des approches où les valeurs et les émotions vont de pair avec le savoir (Nonaka et Takeuchi, 1995). Toutefois, ces connaissances doivent être internalisées par les interactions externes et internes de l'entreprise. Le partage des connaissances n'est pas suffisant. De la même manière que les principes de Bushidō doivent être assimilés par les samouraïs dans l'intégralité de leur personnalité, la connaissance doit nous habiter. Il faut l'internaliser, la comprendre, l'appivoiser. Ce partage et cette création de connaissances ne sont pas la responsabilité d'un seul groupe hiérarchique ou de certains employés des entreprises japonaises. Dans ce contexte organisationnel, l'ensemble des employés participent à ce processus (Nonaka et Takeuchi, 1995). En effet, puisque la création de connaissances et l'innovation se font par les échanges externes et internes de l'organisation, les différents niveaux hiérarchiques se doivent d'échanger entre eux. De plus, l'organisation spatiale typique des entreprises japonaises favorise également ce partage. Selon Ouchi (1993), l'organisation spatiale typique des entreprises japonaises se résume majoritairement à une grande pièce démunie de murs ou de systèmes de division clairs. La disposition organisationnelle est plutôt similaire à celle d'une salle de classe que celle des entreprises nord-américaines ou européennes typiques. Un tel arrangement favorise les échanges et l'internalisation des connaissances à travers les différents niveaux hiérarchiques, ces derniers devant coexister dans un même espace ouvert.

Le modèle SECI/Knowledge Spiral de Nonaka et Takeuchi (1995) est un cadre conceptuel mis sur pied afin de mieux comprendre les différentes dimensions de la création de connaissances que nous pouvons observer dans des entreprises japonaises. Il s'agit d'un processus dynamique démontrant non seulement la création, mais le maintien et l'utilisation de ces connaissances (Nonaka et Takeuchi, 1995). Le processus SECI s'accompagne également de deux autres éléments impliqués dans le processus de création de connaissances. Il y a les atouts divers qui englobent et supportent la création ainsi que le partage et il y a le concept de *ba* que nous verrons sous peu (Nonaka *et al.*, 2000). Le modèle SECI s'appuie sur les dimensions épistémologiques et ontologiques. À travers ces deux dimensions, la dynamique des interactions des connaissances explicites et des connaissances tacites génère un mouvement «spiral». De ce mouvement spiral, quatre modes de

conversions émergent : socialisation, combinaison, externalisation et internalisation. Le nom «SECI» est l'acronyme de ces quatre modes de conversion (Nonaka et Takeuchi, 1995).

Figure 2.1 Le modèle «Knowledge Spiral»



Tiré de/source : (Nonaka et Takeuchi, 1995, p. 71)

### 2.2.3.1 Conversion des connaissances tacites et connaissances explicites

La théorie organisationnelle de création de connaissance nous présente alors quatre modes de conversions que nous pouvons observer découlant de l'interaction des connaissances tacites et explicites. La socialisation est lorsque les connaissances tacites convergent vers d'autres connaissances tacites. La convergence de tacite vers explicite est l'externalisation. Celle d'explicite vers explicite est la combinaison. Le dernier mode que nous pouvons observer la convergence de connaissances explicites en tacites est l'internalisation (Nonaka et Takeuchi, 1995). Le modèle SECI/Spiral ou la création de connaissances organisationnelles est «a continuous and dynamic interaction between tacit and explicit knowledge» (Nonaka et Takeuchi, 1995, p. 70) qui s'exprime à travers ces quatre modes.

Le mode socialisation est lorsqu'il y a transmission de connaissance tacite sans l'emploi du langage formel, mais plutôt par le partage d'expérience et par les émotions et perceptions qui en découlent dans un environnement partagé formel ou informel. Nonaka et Takeuchi (1995) nous donnent l'exemple de *tama dashi kai*, des camps de «brainstormings» par des entreprises japonaises telles que Honda où le partage informel est favorisé par un environnement hors du milieu de travail qui encourage un dialogue et un partage d'expérience permettant de transmettre les expériences et/ou modèle mental des participants de manière implicite plutôt que de manière forcée. Donc, les participants ne se font pas enseigner les connaissances des autres, mais assimilent de manière volontaire et naturelle leurs connaissances et expériences. De cette manière, ils en tirent des connaissances tacites qu'ils pourront par la suite employer. Ce mode se déclenche principalement par la création d'un espace favorable à ce partage.

L'externalisation est lorsqu'il y a convergence des connaissances tacites en connaissances explicites par la communication, écrite ou verbale. Ce mode survient lorsque les connaissances tacites sont exprimées à travers des modes de communication explicites, tels que des concepts, des analogies ou des métaphores (Nonaka et Takeuchi, 1995). Il est donc déclenché par «dialogue or collective reflection» (Nonaka et Takeuchi, 1995, p. 71). Ce mode est le plus efficace pour la création de connaissances, puisqu'elle génère de nouvelles connaissances explicites avec celles tacites. Pour Nonaka et Takeuchi (1995), presque l'ensemble des connaissances tacites sont descriptibles par le biais de métaphores, car les métaphores permettent cette représentation intuitive.

Le mode combinaison se décrit comme la systématisation des concepts par le biais de connaissances explicites en système de gestion des connaissances. Il y a donc conversion des connaissances explicites en d'autres formes plus systématiques de connaissances explicites (Nonaka *et al.*, 2000). Le partage de connaissances explicites se fait par l'éducation et/ou par des outils tactiles et explicites tels que des documents, des rencontres, des bases de données, des discussions au téléphone, etc. Ce mode se déclenche donc par le réseautage, la diffusion et le partage de nouvelles connaissances propres à un secteur de l'entreprise à travers différents secteurs. Les auteurs nous expliquent que ce mode prend surtout forme en entreprises japonaises par le biais des managers qu'ils caractérisent comme «middle managers» (Nonaka et Takeuchi, 1995, p. 75). Ces derniers ont un rôle crucial pour ce qui a trait à la création de nouveaux concepts et la vision entrepreneuriale, et ce par le biais d'outils comme le réseautage et les informations codifiées. On

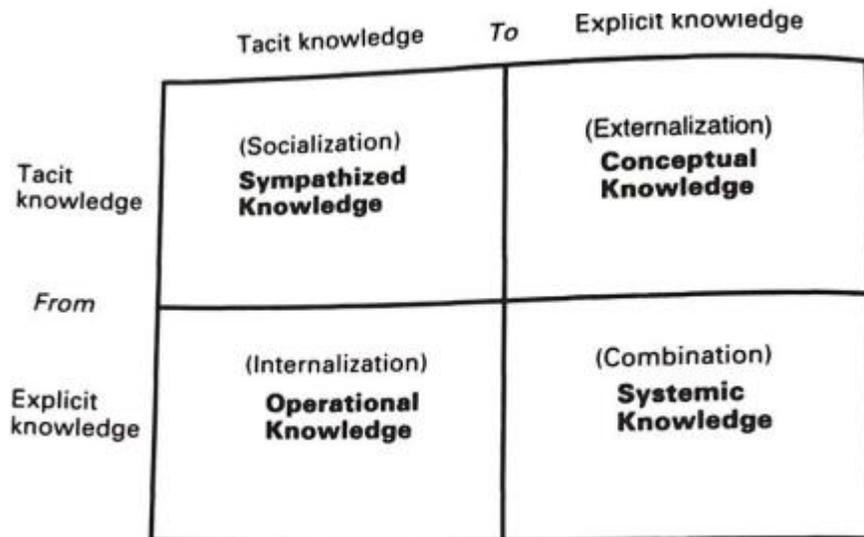
nous donne l'exemple de bases de données comme les POS (point-of-sales) qui sont des outils entrepreneuriaux très utiles pour ces managers, car ils permettent de voir rapidement et de manière synthétisée ce qui se vend, à quelle fréquence et quand. Ces informations explicites leur permettent alors de prendre des décisions face à ces données récoltées. Ils peuvent également élaborer des programmes automatisés qui créent des recommandations directement en lien avec les tendances de ventes (Nonaka et Takeuchi, 1995). Nous pouvons donc, par exemple, combiner les connaissances explicites avec nos expériences de ventes. Ces connaissances sont alors partagées à travers les différents niveaux de l'organisation par ces «middle managers».

Le dernier mode, l'internalisation, est l'incorporation et l'incarnation de connaissances explicites en soi, devenant ainsi de nouvelles connaissances tacites. Cette internalisation de connaissances tacites se produit suite aux trois modes précédents. Ces expériences sont alors internalisées puis mobilisées par les individus en entreprise. La gestion des connaissances se fait alors par le partage en organisation de ses connaissances maintenant assimilées à plusieurs niveaux hiérarchiques et entre une diversité d'individus (Nonaka et Takeuchi, 1995). Nonaka et Takeuchi (1995) nous expliquent également que cette internalisation peut être facilitée en documentant les expériences que les individus ayant traversé les trois autres modes ont vécues. Documenter permet également de transmettre en connaissance explicite ces informations aux autres. Pour eux, l'internalisation ne se fait pas nécessairement par le biais de la «ré expérimentation» complète, mais le fait de pouvoir avoir accès aux récits de ces expériences par la documentation peut également permettre aux lecteurs de se situer dans l'expérience et dans développer un nouveau modèle mental qui pourra être dorénavant mobilisé (Nonaka et Takeuchi, 1995). Ce mode se déclenche donc quand les travailleurs peuvent comprendre ou vivre l'expérience, d'où le «learning by doing» que nous pouvons observer à la figure 2.1.

Nonaka et Takeuchi (1995) nous expliquent alors comment par chacun de ces modes du modèle SECI émerge un contenu différent. En effet, puisque le partage d'émotions et de perceptions de la socialisation permet le partage d'un modèle mental, nous parlons donc de l'émergence de connaissances sympathisées. L'emploi de métaphores et de modes de communication diverse de l'externalisation permet d'expliquer les connaissances conceptuelles qui en émergent. Le mode combinaison nécessitant l'appui de base de données, de systèmes ou de documentations codées, nous retrouvons donc des connaissances systémiques. L'internalisation et l'assimilation

d'expériences concrètes découlant du dernier mode permettent la création de connaissances opérationnelles (Nonaka et Takeuchi, 1995). L'ensemble de ces connaissances interagissent donc collectivement dans ce modèle de création de connaissances des entreprises japonaises. Cette interaction étant continue et dynamique, ce mouvement en spirale continuera d'amplifier la mobilisation des connaissances tacites à travers ces quatre modes et les connaissances tacites se verront solidifier à travers le temps dans l'entreprise. Cela mènera à des innovations de toutes sortes, autant au niveau des façons de faire, que dans la création des produits, les nouvelles stratégies de marketing et bien d'autres (Nonaka et Takeuchi, 1995).

Figure 2.2 Contenu des connaissances créées par les quatre modes



Tiré de/source : (Nonaka et Takeuchi, 1995, p. 72)

### 2.2.3.2 Le concept de ba

Le concept de «ba» signifiant «espace» fut d'abord introduit par le philosophe Kitaro Nishida (Nonaka et Konno, 1998). Nonaka reprit ensuite ce concept en l'appliquant et en l'adaptant à son modèle de gestion des connaissances. Le terme *ba* ne signifie pas seulement espace en terme physique, mais plutôt un espace physique (ou non) et temporel. Ce concept de place ou d'espace réfère au concept d'une zone ou d'un contexte physique ou non physique favorisant la création de connaissances (Peillon *et al.*, 2006). La connaissance n'existe que par le contexte qui l'englobe et la définit. La connaissance sans contexte n'est par conséquent que de l'information. *Ba* est donc

cet espace partagé où l'information est contextualisée afin de devenir des connaissances (Nonaka *et al.*, 2000). Comme mentionné lors de la présentation du modèle SECI de Nonaka et Takeuchi, le modèle de création de connaissance est un processus dynamique. Toutefois, afin que le partage et la conversion des connaissances tacites et explicites se produisent, ce modèle doit s'accompagner d'un contexte organisationnel favorable afin qu'il y ait émergence de création. *Ba* est donc le contexte favorable dans lequel les interactions permettant la création de connaissances ont lieu (Nonaka *et al.*, 2000). Afin que le concept de *ba* puisse fonctionner, une énergie provenant des individus est nécessaire afin que cet espace-temps soit favorable et fluide. C'est un concept qui demeure changeant puisqu'il est généré par les participants (Nonaka *et al.*, 2000). Pour Fayard (2006), «*ba* ne se résume ni à un lieu ni à un tissu de relations orientées, mais constitue aussi un moment vécu durant lequel se vit un processus de mutation et d'émergence de sens» (Fayard, 2006, p. 49).

Il existe quatre différents types de *ba* qui émergent lors des quatre phases du modèle SECI de Nonaka et Takeuchi. Respectivement à l'ordre des quatre phases, nous retrouvons le *ba* généré (*originating ba*), le *ba* dialogué (*dialoguing ba*), le *ba* systématisé (*systemising ba*) et le *ba* exercé (*exercising ba*). Ces quatre types de *ba* sont définis selon deux dimensions d'interactions : le média et le type. Le média réfère à la manière dont l'interaction a lieu, c'est-à-dire si cette dernière a lieu en personne, virtuellement, etc. Le type d'interaction fait plutôt référence à la nature de cette dernière, c'est-à-dire si elle sera individuelle ou collective (Nonaka *et al.*, 2000).

Le *ba* généré est produit lors de la phase de socialisation du modèle SECI et est caractérisé par des interactions présentes et individuelles. Puisque la phase de socialisation est où nous retrouvons un partage d'expériences et de modèle mental dans un environnement informel, ce premier *ba* permet l'émergence des sentiments qui se rattachent à un tel partage personnel. Le *ba* dialogué est également défini par des interactions en face à face, mais est de type collectif plutôt qu'individuel. Par conséquent, cet espace temporel est construit par les participants et non seulement généré. Le *ba* systématisé est défini collectivement comme le *ba* précédent (Nonaka *et al.*, 2000). Toutefois, il est virtuel et non présentiel. Puisque dans la phase de combinaison du modèle SECI les individus cherchent à transformer leurs connaissances explicites en connaissances explicites plus complexes et systématisées, le *ba* permet un contexte de transférabilité des connaissances facilité par de la documentation, des réseaux, des bases de données et bien d'autres (Nonaka *et al.*, 2000). La

dernière forme de *ba* qui est le *ba* exercé provient de l'internalisation et se définit du type individuel et virtuel. Cette forme de *ba* permet l'assimilation des connaissances explicites en connaissances tacites à travers l'action. Il est essentiel de noter que maintenir *ba* peut nécessiter des coûts importants, mais les entreprises japonaises comprennent la nécessité d'un tel espace. Déjà très axées sur la formation longue et complète des employés, maintenir et créer *ba* peut nécessiter du temps et un budget important à ces dernières. Nonaka, Toyama et Konno (2000) nous donnent l'exemple du Seven-Eleven Japan, une entreprise qu'on appelle un «konbini» communément au Japon, dépense des sommes importantes afin que leur «zone managers» puissent se rencontrer chaque semaine afin de discuter de nouvelles idées qu'ils ont observées ou dont ils ont discutées avec les employés de multiples Seven-Eleven Japan à travers le pays. Les dirigeants sont donc prêts à investir des sommes importantes, notamment 18 millions par année, afin de non seulement maintenir ce *ba*, mais également promouvoir les interactions présentesielles (Nonaka *et al.*, 2000).

### 2.2.3.3 Les atouts et modérateurs du processus de création

Pour Nonaka, Toyama et Konno (2000), le continuum de création de connaissances ne se produit que lorsque ces trois éléments sont rassemblés : le processus SECI, *ba* et les atouts ainsi que modérateurs du processus de création. Nous avons vu le modèle SECI et les différents types de *ba*, mais quels sont ces atouts et modérateurs? Pour ces auteurs, il s'agit de «firm-specific resources that are indispensable to create value for the firm» (Nonaka *et al.*, 2000, p. 20). Ils sont donc des contributions, retombées et modérateurs dynamiques du processus. Comme avec le concept de *ba*, il existe quatre formes d'atouts propres à chaque phase du modèle SECI. Il y a les atouts des connaissances expérimentales, ceux des connaissances conceptuelles, ceux des connaissances systémiques et les atouts des connaissances routinières.

Les atouts de connaissances expérimentales survenant lors de la première phase du modèle SECI se traduisent comme les connaissances tacites partagées par les différents acteurs de l'entreprise lors de cette phase. Leur nature tacite ne permet pas une évaluation facile du poids de leurs contributions à l'entreprise, mais elle y ajoute une valeur unique difficilement imitable (Nonaka *et al.*, 2000). Les atouts de connaissances conceptuelles surviennent lors de la phase d'externalisation. Leur aspect tangible permet entre autres le capital de marque. Les atouts de connaissances systémiques sont les plus visibles, les plus tangibles et sont dotés d'une capacité de transférabilité

favorable par le biais d'outils explicites et technologiques, comme nous avons pu voir précédemment. La dernière forme d'atout, les atouts de connaissances routinières sont définis comme tacites et pratiques. Ils se traduisent comme la capacité d'obtenir une routine organisationnelle basée sur les expériences et le partage survenu lors des phases précédentes (Nonaka *et al.*, 2000).

#### 2.2.3.4 Le management du processus de création de connaissances

Le modèle SECI, les différents *ba* et les atouts réunis, le processus de création de connaissances en entreprises japonaises prennent alors forme de manière efficace. Ces éléments dynamiques du modèle de création de connaissances doivent alors être mobilisés adéquatement par les gestionnaires, particulièrement les «middle managers» (Nonaka *et al.*, 2000). En effet, les conditions nécessaires à la création et le développement de ce processus reposent grandement entre les mains de ces managers qui sont le pont entre la circulation autant horizontale que verticale des connaissances et de l'information. Le modèle «top-down» de gestion, comme nous pouvons observer en Amérique par exemple, n'est pas approprié pour le processus de création de connaissances. Effectivement, il n'est pas favorable à la création de *ba* et coupe le processus SECI et ses atouts entièrement. D'une part, le modèle top-down bloque la circulation de l'information nécessaire au modèle SECI. Les employés de tous les niveaux ne peuvent pas partager leurs expériences, connaissances et autres. De plus, cette distance hiérarchique nuit à l'implantation de *ba* et impose également dans certains cas une distance physique. L'environnement n'est donc pas favorable aux interactions face-à-face nécessaire dans le processus de création de connaissances. La circulation de l'information doit donc se faire autrement (Nonaka *et al.*, 2000).

Pour se faire, les middle managers et les top managers doivent promouvoir et fournir une «vision des connaissances» (Nonaka *et al.*, 2000, p. 23) qui influencera les trois éléments nécessaires au processus de création de connaissances nommées précédemment. L'idée d'une vision de l'entreprise n'est pas unique aux entreprises japonaises et à cette façon de faire. Toutefois, une vision des connaissances est propre à cette pratique. Elle ne fait pas qu'orienter l'entreprise dans ses activités commerciales, mais également dans ses activités d'innovation et de création, autant dans ses façons de faire que dans ses activités économiques. Les middle managers doivent alors répandre cette vision des connaissances à travers les différents niveaux de l'entreprise et favoriser

les activités nécessaires au processus. Cette vision permettra aussi d'élaborer un système de valeur respectif aux connaissances générées par l'entreprise. Les middle managers sont donc responsables de répondre aux attentes des dirigeants plus haut placés et de répondre aux besoins réels des employés sur le terrain (Nonaka *et al.*, 2000). Par cette identité hybride, les auteurs donnent aux middle managers le titre de «knowledge producers». Nonaka et Takeuchi (1995) proposent donc plutôt ce qu'ils appellent un «middle-up-down management» plutôt que les modèles traditionnels occidentaux de top-down ou bottom-up.

Les top managers, quant à eux, doivent plutôt faciliter le processus de création de connaissances par la gestion adéquate des atouts que ce dernier génère. Plus précisément, ils peuvent élaborer des stratégies et permettre un budget pour faciliter les activités. L'un de leurs rôles les plus importants est également de tenir un inventaire des connaissances acquises et des lacunes. Cet inventaire leur permettra de connaître leurs faiblesses entrepreneuriales et de rediriger leurs ressources selon non seulement les besoins des clients et des employés, mais également dans l'innovation, la recherche et développement ainsi que les besoins en matière de production. La création de *ba* se fait par les middle et top managers. Concrètement, ces derniers peuvent fournir des espaces propices à la discussion, au partage et au transfert de connaissances ainsi qu'expériences en leur procurant des espaces physiques comme des salles ou un espace virtuel comme un réseau interne informatique (Nonaka *et al.*, 2000). Fournir des espaces physiques et virtuels permettant *ba* requiert également une observation des besoins et habitudes des employés quant au *ba* qui se forme de manière spontanée. Par cette observation et reconnaissance de la part des dirigeants, les dynamiques du processus de création de connaissances peuvent être alimentées par les espaces/moments qui semblent être le plus favorables à leur développement selon les besoins/habitudes spécifiques des employés à leur charge. Par exemple, certains employés ont peut-être besoin de plus d'autonomie, de variété ou de soutien afin de pouvoir contribuer au processus de manière significative.

#### 2.2.3.5 Le management des firmes créatrices de connaissances

La théorie des firmes créatrices de Nonaka et Toyama (2005) explique également comment les firmes japonaises se différencient par les éléments subjectifs qui forgent le type de management propre à chacune d'entre elles. C'est-à-dire que le management employé dans ces firmes se différencie par sa vision, les valeurs de l'entreprise et la vision managériale. Toutefois, cette

subjectivité ne s'arrête pas là. En effet, la subjectivité est également chez les individus qui constituent ces firmes. Chaque individu détient sa propre perspective et ses propres valeurs. Pour Nonaka et Toyama (2005), la connaissance est donc obligatoirement subjective, puisqu'elle ne peut exister sans ce contexte ou sans ces valeurs qui font partie intégrale des individus. De par cette vision, les employés qui constituent ces firmes sont uniques, dynamiques et évolutifs. Ils ne sont pas facilement remplaçables et représentent une partie intégrale de l'entreprise. Les individus étant dynamiques et évolutifs, ils s'adaptent à leur environnement continuellement et changent selon ce à quoi ils sont exposés. Par conséquent, lorsque leur environnement permet des échanges entre eux, un partage d'expériences et de limites, ils se transforment et transforment avec eux la firme (Nonaka et Toyama, 2005). Selon cette théorie, les connaissances n'existent que par l'inclusion des individus et de leurs valeurs. Les interactions sociales forgent les connaissances et contribuent au contexte qui englobe la perception du monde que chacun détient. Toutefois, les connaissances ne sont pas uniquement subjectives. Nonaka et Toyama (2005) affirment plutôt «that subjective tacit knowledge held by an individual is externalized into objective explicit knowledge to be shared and synthesized. The newly created knowledge is then used and embodied by individuals to enrich their subjective tacit knowledge» (Nonaka et Toyama, 2005, p. 422), reflétant ainsi le mode d'internalisation du modèle SECI.

Selon Nonaka et Toyama (2005) et Nonaka et Takeuchi (1995), les entreprises japonaises portent donc un regard différent sur les connaissances en organisation. Plutôt que de les juger principalement explicites comme les entreprises occidentales, ces dernières reconnaissent plutôt les connaissances comme principalement tacites. Bien que les entreprises occidentales mettent les connaissances explicites de l'avant étant des données facilement traitables et stockables, les entreprises japonaises considèrent davantage les connaissances tacites. Puisque ces dernières doivent être verbalisées plutôt que traitées, les entreprises japonaises optent pour des approches managériales et organisationnelles favorisant des éléments davantage qualitatifs qu'impersonnels. C'est-à-dire qu'elles délaissent les pratiques systématiques du traitement des connaissances découlant du modèle managérial américain quantifiable provenant du taylorisme et interprètent l'information comme personnalisée, subjective (Nonaka et Takeuchi, 1995).

Pour ce faire, la communication horizontale des entreprises japonaises contribue fortement à ce partage de connaissances informelles. Par exemple, si nous comparons le fonctionnement des

firmes japonaises et américaines de manufactures automobiles, nous pouvons observer une différence dans la constitution des équipes de développement. En effet, les équipes japonaises sont diversifiées, constituées de membres de différents départements comme les ingénieurs, ceux du secteur de développement et ceux des ventes. Nous observons des équipes multisectorielles mobilisées très tôt dans le processus de développement, favorisant ce partage de connaissances où les problèmes de natures variées peuvent alors être traités en exploitant les savoirs de ces travailleurs diversifiés (Aoki, 1990). Ces firmes japonaises permettent également un chevauchement des différentes étapes de conception du produit. Cette façon de faire favorise la communication informelle entre différents secteurs qui autrement ne travailleraient pas ensemble.

Comparativement aux firmes américaines du même secteur, ce chevauchement des équipes est absent. Nous parlons plutôt de distinctions formelles entre ces différentes étapes et ces divers secteurs. Pour Aoki (1990), cette différence s'explique par le mode de coordination mobilisé dans les firmes japonaises et celles américaines qu'il nomme le «H-mode» et le «J-mode». Les firmes japonaises emploieraient donc le J-mode qu'il définit selon deux facettes : une coordination horizontale à travers les différents secteurs de la firme et le partage des informations apprises lors du développement du produit. Pour ce qui est du H-mode, on parle plutôt d'une division hiérarchique importante entre les étapes de développement et de priorisation des économies découlant de la spécialisation (Aoki, 1990). Le J-mode mobilisé par les firmes de manufactures automobiles japonaises permet donc ces échanges entre les différents secteurs et l'implication d'employés qui dans une firme du même secteur américain n'auraient pas leur place. La communication horizontale permet ce partage de connaissances tacites, puisque ce type de connaissance n'est pas stockable ou quantifiable. Il ne se partage que d'une personne à une autre et est favorisé principalement par les middle managers.

#### 2.2.4 Stratégie de création de connaissances par keiretsu

La gestion et la création de connaissances en entreprises japonaises étant considérées comme l'élément essentiel dans le fonctionnement et l'innovation de ces dernières, les entreprises doivent donc également engager des managers qui ont des compétences dans le domaine (Ichijo et Nonaka, 2007). Plus précisément, ces managers doivent gérer les connaissances de manière stratégique. En effet, la création des connaissances est désormais une stratégie en soi que les managers doivent

apprendre à gérer, faciliter, partager et contrôler. Une difficulté particulière de la création des connaissances réside dans le fait qu'elles doivent constamment progresser, se développer, changer et s'adapter aux nouvelles façons de faire, au progrès technologique et à la nouvelle demande. Il s'agit donc d'un processus continu qui doit faire partie de la stratégie même de l'entreprise.

Tout comme Nonaka et Takeuchi, Kazuo Ichijo (2007) affirme également que la dynamique d'innovation des firmes japonaises, particulièrement celles du secteur automobile tel que Toyota, se différencie des firmes occidentales par le type de connaissances qui y sont mobilisées. De plus, les entreprises doivent également s'équiper d'une bonne stratégie afin de pouvoir utiliser adéquatement et à profit ces connaissances tacites et explicites. La création de connaissances en entreprise est donc en soi une facette importante de cette stratégie. Toutefois, la création de connaissances ne doit pas se limiter à l'entreprise même. Plus il y a un partage varié, plus l'innovation des entreprises se voit affectée. Le partage de connaissances et l'apprentissage organisationnel des entreprises qui en découle font donc également partie de la stratégie que les entreprises japonaises emploient (Ichijo et Kohlbacher, 2007).

L'une des manières employées par les firmes japonaises afin de favoriser le partage de leurs connaissances est avec les *keiretsu*. Un *keiretsu* est un réseau de firmes indépendantes liées les unes avec les autres économiquement et par un mécanisme de gouvernance globale introduit dans les années 50. Il fut popularisé par l'entreprise Toyota dans les années 80, puis partagé avec ses entreprises internationales d'approvisionnement et ses partenaires (Helmold *et al.*, 2022). Il en existe deux formes, c'est-à-dire le *keiretsu* vertical et le *keiretsu* horizontal. Le vertical est généralement constitué de plusieurs entreprises qui englobent un grand manufacturier pour son approvisionnement. Nous retrouvons donc une grande entreprise (majoritairement automobile ou dans le domaine électrique) liée à des centaines voire milliers de fournisseurs. L'horizontal est plutôt des «conglomerates covering several industries linked by cross-shareholding, intra-group financing and high-level management by a central (often shadowy) body of directors» (Helmold *et al.*, 2022, p. 41). Il n'y a donc pas une seule entreprise majeure qui dirige et affecte les activités. Le *keiretsu* horizontal compte habituellement une banque qui permet les emprunts à ces entreprises. La clé de ce type de *keiretsu* est la coordination des échanges commerciaux. Le contrôle se fait donc par échanges entre ces entreprises. Toutefois, le contrôle se différencie entre le *keiretsu* vertical et l'horizontal. Bien que vertical, ce *keiretsu* est plus une pyramide qu'une ligne droite.

Dans le secteur automobile par exemple, les assembleurs se voient au sommet de la pyramide et les fournisseurs dans le bas. Les assembleurs ont alors plus de pouvoir de décision. Par exemple, ils ont le choix des matériaux avec lesquels ils vont travailler. Par conséquent, cela affecte la demande des fournisseurs (Helmold *et al.*, 2022). Nous pouvons donc voir comment un *keiretsu* «construit une hiérarchisation entre les entreprises» (Pesqueux et Tyberghein, 2009, p. 149).

Selon Helmond et al. (2022), la gouvernance de ces *keiretsu* se fait par le biais d'un «president's club» où plusieurs membres de ces entreprises se rassemblent afin de partager et dialoguer.. Il y a donc un partage d'information, de situations économiques, d'opinions et bien d'autres connaissances pertinentes. Ce partage permet alors à ces entreprises de prendre connaissance des divers facteurs situationnels qui les englobent et de prendre des décisions qui répondent aux besoins et intérêts de l'ensemble du *keiretsu*. Ces décisions englobent différents facteurs, comme la coordination stratégique ou la diminution des risques par des ententes à long terme.

Le réseau *keiretsu* est venu remplacer l'ancien mode de gouvernance des entreprises qui était *zaibatsu* où des entreprises familiales obtenaient le monopole d'un conglomérat d'entreprises avec leur expansion (Ouchi, 1993). Chaque *zaibatsu* comptait entre 20 à 30 entreprises qui travaillaient autour d'une banque centrale. Ces entreprises sont également accompagnées d'une centaine de firmes satellites ne faisant pas partie du *zaibatsu*, mais étant contrôlées par lui. Les entreprises du *zaibatsu* œuvraient dans différents secteurs industriels qui leur permettaient de répondre à leurs besoins en approvisionnement (Ouchi, 1993). Ce mode de gouvernance datant de l'ère Meiji jusqu'à peu de temps après la Seconde Guerre mondiale (1868-1947) était fortement lié à l'Empereur du Japon ainsi qu'au gouvernement japonais et comptait de grandes entreprises dont Mitsubishi et Mitsui. Les grandes compagnies *zaibatsu* de l'époque ont joué un rôle majeur dans l'économie japonaise et détenaient jusqu'à 75% des produits domestiques japonais (Helmold *et al.*, 2022). Les *zaibatsu* prendront fin suite à la Seconde Guerre mondiale par le commandement suprême des forces Alliées afin de permettre non seulement un mouvement démocratique des entreprises japonaises, mais également dans le but de les libérer du contrôle des grandes entreprises détenant le monopole et permettre la création viable de nouvelles entreprises indépendantes. Les *keiretsu* n'ont donc aucun monopole, mais plutôt des alliances, des parts et des partenariats permettant de réduire leurs coûts et sécuriser leur chiffre d'affaires (Helmold *et al.*, 2022). Ce qui est particulier avec les *keiretsu*, c'est que les relations entre ces conglomérats d'entreprises ne sont

pas que financières, mais bien personnelles et de longue durée (Lincoln *et al.*, 1998). Ce type de relation est un autre élément qui permet de favoriser le partage de connaissances dont nous parle Ichijo. De plus, les grandes entreprises offrant le système d'emploi à vie à leurs employés, ces entreprises membres de *keiretsu* transfèrent ceux ayant atteint la fin de leur carrière dans leurs entreprises satellites (Pesqueux et Tyberghein, 2009). Plusieurs grandes entreprises japonaises emploient donc une stratégie de partage et de gestion des connaissances qui va au-delà de l'entreprise même. Ils permettent de favoriser non seulement un dialogue, mais bien des relations personnelles de longue durée permet de sécuriser les entreprises dans leur chiffre d'affaires et leur développement. Selon Pesqueux et Tyberghein (2009), les *keiretsu* se différencient des maisons de commerce (*sogo shosha*) et détiennent leurs propres *sogo shosha* responsables de «plus de 65% des produits importés et plus de 50% des produits exportés» (Pesqueux et Tyberghein, 2009, p. 3).

#### 2.2.4.1 «Learn local, act global»

Plusieurs entreprises initialement exclusivement locales sont maintenant établies à l'international. S'établir à l'international leur procure plusieurs avantages qui permettent de gérer la compétition avec les autres entreprises. Par exemple, lorsqu'une entreprise établie un département en recherche et développement dans un pays où le progrès technologique et l'emphase mise sur la recherche et l'éducation en cette matière est accrue, plusieurs nouvelles façons de faire peuvent voir le jour et grandement améliorer la chaîne de production de l'entreprise, développer de nouvelles expertises ou encore de nouvelles technologies (Von Krogh *et al.*, 2000).

Un exemple de stratégie de création de connaissance en entreprise est celui de «learn local, act global» de l'entreprise Toyota que nous pouvons décrire comme «global balance and local adaptation» (Ichijo et Kohlbacher, 2007). D'abord, cette stratégie impose une vue d'ensemble des stratégies mobilisées, autant à l'international que locale. Pour Xavier Gilbert (2006), l'abondance de perspectives, façons faire et connaissances qu'une entreprise peut obtenir lorsqu'elle s'établit à l'international et à plusieurs emplacements ne sont pas les seuls avantages compétitifs qui lui sont disponibles. Effectivement, le développement local et les perspectives locales peuvent également générer un impact global chez l'entreprise (Ichijo *et al.*, 2006). Développer l'entreprise localement permet de mieux comprendre les obstacles qui peuvent subvenir et les stratégies qui permettent de les surmonter. Ces stratégies pourront ensuite être mobilisées à l'international lorsque ces

problèmes surviendront à grande échelle. De plus, développer des produits avant-gardistes localement permet d'évaluer le potentiel international que ce produit peut avoir. Les procédures impliquées dans la confection du produit doivent alors être transférées à l'international. Dans cette stratégie, les top managers sont alors responsables de non seulement garder l'œil ouvert sur les développements accrus locaux, mais de favoriser un transfert adéquat de ces produits à l'international, lorsqu'approprié. Cet équilibre entre flexibilité locale et le contrôle des dirigeants est difficile à établir et difficilement maintenu (Von Krogh *et al.*, 2000). Pour Nonaka, la stratégie de learn local act global signifie d'abord d'apprendre les éléments essentiels d'un point de vue local sur échelle globale, tout en coordonnant ses activités à l'échelle globale simultanément afin d'obtenir le meilleur processus possible (Gao *et al.*, 2008).

#### 2.2.4.2 «Phronetic Leadership»

Selon Nonaka, le «phronetic leadership» ou «phronetic management» est un élément essentiel du processus de la gestion des connaissances (Hamaya et Oya, 2013). Selon Hamaya et Oya (2013), le terme «phronesis» est la capacité de trouver «la» solution qui bénéficie la collectivité dans un contexte donné. Par conséquent, le phronetic leadership ou phronetic management se traduit par une forme de management où les décisions sont prises dans l'optique du bien commun, du bien de tous. Plus précisément, ce type de management compte six habiletés distinctes : l'habileté décisionnelle dans l'optique générale du bien commun, l'habileté de favoriser le concept de *ba* vu précédemment, l'habileté de discerner les notions fondamentales d'une situation particulière, celle de reconstitution d'éléments particuliers en éléments universels et partagés, celle de mobilisé les éléments politiques nécessaires vers l'accomplissement du bien commun et l'habileté de générer des connaissances pratiques chez les autres afin de contribuer à la résilience organisationnelle (Hamaya et Oya, 2013).

Le bien commun fait ici référence à non seulement le respect de la vision organisationnelle de l'entreprise et de ses objectifs, mais également au bien des employés à travers les différents niveaux. Cette notion de bien commun s'établit sur une base de day-to-day et ce, au niveau micro des opérations des entreprises japonaises. Les améliorations et prises de décisions favorables ont alors des répercussions à travers l'ensemble de l'organisation, ou comme l'explique Hamaya et Oya (2013), à un niveau macro. Afin d'obtenir ces répercussions au niveau macro de l'entreprise, le

contexte de *ba* est de mise. Les gestionnaires doivent non seulement filtrer les changements au niveau micro nécessaires à l'amélioration à plus grande échelle, mais également favoriser ce contexte naturel où les employés peuvent partager leurs connaissances tacites et explicites. Toutefois, toutes les connaissances n'ont pas nécessairement le potentiel d'améliorer le bien commun et la vision de l'entreprise. Les managers doivent alors filtrer les connaissances utiles, favoriser le contexte afin que ces dernières deviennent universelles, mobiliser les ressources nécessaires pour y arriver et nourrir les capacités d'apprentissage et la motivation des membres de l'entreprise (Hamaya et Oya, 2013).

### 2.2.5 Management de l'innovation par la gestion des connaissances

Le management de l'innovation par la gestion des connaissances requiert la présence d'activistes de connaissances. Pour Von Krogh, Ichijo et Nonaka (2000), il est préférable que ce rôle se rapporte à l'entièreté des dirigeants, mais particulièrement les middle managers qui agissent comme la passerelle entre les niveaux hiérarchiques plus écartés. Toutefois et contrairement aux phronetic leaders vus précédemment, ce rôle n'est pas exclusif aux managers. En effet, les besoins en innovation ne font que s'accroître avec la compétition entre les entreprises. Par conséquent, cette contrainte temporelle accentue le besoin en partage de connaissances en organisation. C'est également pour cette raison que les activistes de connaissances peuvent être variés. Ils peuvent être à travers un seul ou plusieurs départements et peuvent être entrepris comme une tâche particulière au sein de l'organisation (Von Krogh *et al.*, 2000). Les activistes de connaissances permettent le transfert de connaissance en favorisant la communication à travers plusieurs niveaux. Ils peuvent créer des espaces pour faciliter des échanges formels et informels entre les employés et les dirigeants. De plus, ils peuvent créer des concepts clairs découlant du partage des connaissances et les transformer vers la conception de prototype pour l'entreprise. Pour Von Krogh *et al.* (2000), il est donc essentiel que des membres de l'entreprise mettent en place des espaces de partage de connaissances. Les entreprises ont donc besoin d'activistes de connaissance.

Pour Nonaka spécifiquement, nous avons les phronetic leaders et pour Von Krogh *et al.* (2000), nous avons les activistes de connaissances. Ce qui les unit, c'est que le management de l'innovation par la gestion des connaissances nécessite l'intervention de membres de l'entreprise afin de porter fruit. Des membres de l'entreprise doivent favoriser le contexte et les dirigeants doivent conserver

la vision organisationnelle tout en permettant à l'entreprise d'évoluer. Bien que le concept de *ba* requiert l'implantation d'un concept favorable aux échanges, les middle managers doivent non seulement agir dans le bien commun, mais ils doivent également mobiliser les bonnes connaissances afin de permettre l'innovation en entreprise.

#### 2.2.5.1 L'utilisation adéquate des connaissances tacites

Au-delà du rôle d'activiste de connaissances qui peut être exercé par plusieurs individus à travers les différents départements, l'utilisation adéquate des connaissances tacites se limite majoritairement aux gestionnaires. Selon Nonaka et Takeuchi (1995), le processus de création de connaissances en soi est un défi continu et complexe, mais savoir quelles connaissances tacites mobilisées est un défi particulier pour les managers. Il est essentiel de se rappeler que le processus SECI ne peut subvenir que lorsque les membres de l'entreprise sont ultimement responsables de cette interaction entre les connaissances tacites et explicites. Le processus se passe donc à travers les employés et non pas avec l'organisation. Cette dernière ne peut que favoriser et permettre le contexte et les conditions appropriées pour que le processus se produise. Toutefois, la part humaine de ce processus ne se limite pas à l'interaction des connaissances tacites et explicites des employés. En effet, les managers doivent alors déterminer quelles connaissances ont le potentiel d'améliorer l'organisation ou quelles connaissances peuvent nourrir ses besoins.

#### 2.2.5.2 Management avec valeurs

Pour Ichijo et al. (2000), le processus de création de connaissances est un processus qui est fragile. Comme vu précédemment dans les écrits de Nonaka et Takeuchi, il ne s'agit pas d'un modèle qui peut se développer par la mobilisation de pratiques de gestion traditionnelles. Les barrières individuelles et organisationnelles peuvent facilement nuire à ce processus. Afin de contrer ces barrières, les entreprises japonaises se doivent de garder en compte la facette humaine des employés. Les managers doivent donc garder les employés engagés, non pas seulement physiquement, mais bien mentalement (Von Krogh *et al.*, 2000). La gestion des connaissances ne peut se faire que si les individus sont impliqués émotionnellement et psychologiquement parlant, car elle nécessite la mobilisation des connaissances tacites qui sont en soi personnalisées. De plus, Ichijo nous explique également qu'il est important d'établir «caring relationships with each source of tacit knowledge» (Von Krogh *et al.*, 2000, p. 59). Par conséquent, la gestion des connaissances,

particulièrement les connaissances tacites, est rattachée au management avec valeurs. La bienveillance envers le bien-être des employés est en soi un processus continu tout comme l'est la gestion des connaissances. Pour Georg Von Krogh, Kazuo Ichijo et Ikujiro Nonaka (2000), le management avec valeurs compte plusieurs dimensions. Entre autres nous retrouvons la confiance mutuelle, l'empathie active, l'aide accessible, l'indulgence dans le jugement et le courage. Pour eux, la gestion des connaissances ne fonctionne qu'avec l'application de ces valeurs. De fait, une organisation qui ne promeut pas la bienveillance organisationnelle entre et envers les employés ne peut accomplir une transmission adéquate des connaissances. Si les employés sont individualistes et ne fonctionnent que dans leur propre intérêt, comment peuvent-ils avoir les interactions et la confiance nécessaire au partage des connaissances tacites? Les cinq dimensions de valeurs nécessaires en entreprise nous ramènent au concept de *ba* où le contexte organisationnel doit être favorable aux échanges, aux partages et aux interactions nécessaires à la gestion des connaissances tacites et explicites (Von Krogh *et al.*, 2000).

Figure 2.3 Représentation du lien entre la bienveillance organisationnelle et la création de connaissances

CARE IN THE ORGANIZATION

55

Table 3.1. Knowledge Creation When Care Is High or Low

	Individual Knowledge	Social Knowledge
Low Care	SEIZING Everyone out for himself	TRANSACTING Swapping documents or other explicit knowledge
High Care	BESTOWING Helping by sharing insights	INDWELLING Living with a concept together

Tiré de/source : (Von Krogh *et al.*, 2000, p. 55)

Comme nous dépeint le tableau ci-dessus, la création de connaissances est directement influencée par le niveau de «care» ou bienveillance organisationnelle que nous retrouvons dans ces entreprises japonaises. Plus le niveau de bienveillance est élevé, plus les employés cherchent à partager. Ils partagent alors leurs opinions, leurs visions, leurs émotions, leurs expériences et leurs

connaissances. D'un point de vue individuel, les connaissances sont alors «offertes» et transmises volontaires et sont alors assimilées et appliquées. D'un point de vue social, les connaissances font maintenant partie intégrale de l'organisation et forge les façons de faire et les décisions (Von Krogh *et al.*, 2000). Le partage des connaissances nécessite donc une transparence et une implication de tous, y compris les gestionnaires : «If everything remains confidential, the accumulation and distribution of knowledge is impossible» (Von Krogh *et al.*, 2000, p. 41). La gestion des connaissances est donc un processus dynamique et réciproque qui englobe l'entièreté de l'organisation. L'individualisme en organisation ne fait donc qu'augmenter l'hypercompétitivité, une notion complètement à l'encontre du fonctionnement des entreprises japonaises. Ce contexte organisationnel particulier englobant la nécessité des valeurs en organisation reflète les propos de l'anthropologue japonais Chie Nakane. Ce dernier affirme que le mot *kaisha* (qui se traduit comme «entreprise» en japonais) n'est pas correctement représenté par les mots «entreprise» ou «compagnie» (Ray et Little, 2001). Selon lui, les *kaisha*, donc les entreprises japonaises, ne peuvent être correctement traduites puisque leur nature et leur structure ne sont pas représentées adéquatement lors de la traduction. C'est-à-dire qu'une *kaisha* est une entité unique avec une structure unique au reste des entreprises et compagnies à travers le monde.

#### 2.2.6 Management by all: Kazuo Inamori

D'autres stratégies d'entreprises impliquent une gestion des connaissances et un partage à travers différents niveaux hiérarchiques. Au-delà des stratégies de Nonaka, Takeuchi, Von Krogh et Ichijo, nous retrouvons celle de Kazuo Inamori. Kazuo Inamori est un célèbre entrepreneur et philanthrope japonais qui est le fondateur de l'entreprise Kyocera et de la corporation KDDI. Kyocera est une entreprise de ventes de produits électroniques et KDDI oeuvre dans les télécommunications. Il a également été président de Japan Airlines, le fondateur de la Fondation Inamori et est le fondateur du management Amoeba (Kase *et al.*, 2022). Lorsque nous parlons de management avec valeurs, il est difficile d'omettre les répercussions de ses accomplissements et les philosophies managériales qu'il a inculquées. Comme nous l'expliquent Kase et al. (2022), les concepts de Bushidō sont essentiels au fondement du management pour Inamori. Bushidō est le code d'éthique, d'attitudes et moral des samouraïs. Nous pouvons y retrouver des notions comme l'importance du décorum (*reisetsu*) et le respect de la confiance (*shingi*). Pour Inamori, les deux vont donc de pairs. De ce

fait, le management des entreprises japonaises se doit d'avoir des composantes provenant de ce code de conduite.

Afin d'appliquer d'une part le code de conduite Bushidō et ses valeurs philanthropiques à ses entreprises, Inamori a conçu le management Amoeba, une forme de management où une compagnie est divisée en plusieurs petits groupes (des amibes donc «amoeba» en anglais). Le processus de Amoeba Management a donc trois objectifs précis. Nous avons d'abord l'implantation d'un système de comptabilité qui est orienté vers les besoins du marché, le développement de dirigeants dotés de sensibilité managériale et l'implantation de la stratégie «management by all» (Inamori, 2012). Chacun de ces groupes est doté de leur propre service de comptabilité autonome. Chaque unité est alors responsable de sa propre comptabilité. Les profits et pertes sont également comptabilisés par un rapport par heure, permettant de maximiser les revenus et diminuer les pertes tout en facilitant la tâche des employés moins adeptes de comptabilité par cellules. De plus, les dépenses en salaires ne sont pas comptabilisées comme des dépenses, mais plutôt comme une composante de productivité de l'heure. Cette stratégie permet non seulement la fluidité du personnel et l'autonomie du nombre d'heures de travail mobilisées, mais déconstruit la pression de performance attachée au salaire élevé. Les gens peuvent donc se concentrer sur leur performance, peu importe leur niveau salarial (Kase *et al.*, 2022).

Pour Inamori, le management se doit d'être honnête, transparent. Comme mentionné précédemment dans les œuvres de Ichijo, Nonaka et Von Krogh, la transparence, la confiance et le partage d'information sont également incontournables au processus de Inamori. L'objectif de développer des dirigeants dotés d'une sensibilité managériale découle fortement du Bushidō et des valeurs de Inamori. Le raisonnement décisionnel se voit relativisé simplement : «Do what is right as a human being» (Inamori, 2012, p. 10). Cette notion du bien commun reflète le phronetic management de Nonaka vu précédemment, où le bien de tous est au cœur des décisions. La culture organisationnelle des entreprises japonaises fondées par Inamori ne se limite pas aux valeurs qu'il inculque. Plus précisément, la sensibilité managériale dont nous parle Inamori est également dans la capacité des dirigeants d'être alerte et conscient de ce qui se passe en entreprise. Comme nous l'explique Inamori (2012), plus l'organisation grandit, plus il est difficile pour les top managers de connaître en détail les besoins de l'entreprise ainsi que les coûts et profits. La division en cellules de l'organisation dotée de dirigeants propre à chacune permet de conserver la connaissance

détaillée des besoins et des activités de l'entreprise. Les dirigeants sont alors formés afin d'agir dans le bien de leur unité.

La division en amibes du Amoeba Management System (AMS) permet une autosuffisance ainsi que le contrôle des employés par son principe de «management by all». Le but ultime de ce management est de faire en sorte que l'entièreté de l'entreprise travaille vers un objectif de réussite commun. Plus précisément, la stratégie de management by all de Inamori découle du «extended family principle» (Kase *et al.*, 2022, p. 375), un principe où les employés sont et agissent comme une famille. Cela permet non seulement à chacun d'avoir le bien-être de chacun à cœur, mais également d'agir en faveur de tous. Inamori voulait que les employés aient comme finalité d'acquérir des opportunités, de grandir et de se développer intellectuellement plutôt qu'accroître les profits. Pour lui, une entreprise qui n'a comme objectif que de faire des profits ne peut pas avoir d'harmonie entre le management et les employés (Kase *et al.*, 2022). Instauré ce concept de «extended family principle» s'exprime par les objectifs de l'entreprise et les choix dans son processus. Plus précisément, on cherche à instaurer une logique de management universelle acceptée par l'ensemble des employés par son absence de conflits d'intérêts. Si les employés et les gestionnaires ont un but commun, une même finalité qui n'est pas monétaire, l'ensemble des employés sont alors motivés à aller de l'avant. Le management avec valeurs se reflète alors dans le management by all. Avec ce concept de Inamori, les employés se doivent de partager leurs informations, leurs stratégies, leurs connaissances. Avec cette gestion de connaissances s'accompagne une transparence qui inspire la confiance et la cohésion. La gestion et le partage des connaissances et dans ce cas-ci, des décisions, sont englobés par le concept de collectivité et de bien d'autrui. De plus, la stratégie de Inamori mise sur la transparence. Le partage des informations sur les réalités de l'entreprise fait également partie de ce partage. Le management by all du Amoeba Management System a donc une structure particulière. L'entreprise est divisée en plusieurs unités. Chaque unité détient un unit leader (un gestionnaire responsable de l'unité), mais l'ensemble de l'unité contribue à sa gestion globale (Inamori, 2012). Tout comme le principe de phronetic leadership de Nonaka, cette stratégie cherche également une amélioration dans un principe de day-to-day. Le partage de ces résultats permet aux employés de comprendre leur impact et d'agir en cohésion vers l'amélioration de ces résultats dans une perspective d'ensemble.

Le «extended family principle» nous renvoie également aux concepts de *iemoto* (chef de la maison) et *amae* (dépendre d'autrui). Selon Pesqueux et Tyberghein (2009), l'organisation familiale traditionnelle se reflète en entreprise. Le concept même de *ie* (maison) reflète le sentiment d'appartenance à une entité hiérarchisée par l'âge où les plus jeunes doivent obéissance afin de participer et contribuer activement à une structure organisationnelle par l'exécution de la fonction propre à chacun. Ce concept exprime directement celui de l'emploi à vie. Le concept d'*amae* exprime la nécessité d'un lien affectif dans l'interdépendance d'autrui, semblable à la notion du «on» de Bolle de Bal (1988). *Amae* reflète la servitude d'une mère pour la famille, silencieuse et dévouée. Le poids de cette servitude pèse alors implicitement sur les autres membres de la famille, qui doivent respect et réciprocité face à cette dernière. Ce concept se réplique alors en entreprise, générant un sentiment implicite de dévotion de la part des employés encore une fois dans une structure hiérarchisée par l'âge et la loyauté (Pesqueux et Tyberghein, 2009).

Nous pouvons donc observer comment la gestion des connaissances en entreprises japonaises s'accompagne de principes, processus, valeurs et objectifs similaires à travers elles. La gestion des connaissances requiert l'intervention humaine et s'accompagne de valeurs découlant de grandes racines culturelles japonaises comme Bushidō. La culture et les valeurs japonaises sont les piliers du management avec valeurs qui accompagnent ce processus. Puisque les entreprises japonaises mobilisent davantage les connaissances tacites plutôt que les connaissances explicites, la connotation humaine de l'organisation est l'essence même de la gestion des connaissances.

Tableau 2.1 Récapitulatif de différents éléments de gestion de connaissances japonaises vus dans ce chapitre

Auteurs/ Fondateurs	Stratégie	Concept	Modèle	Système	Éléments principaux
Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi	-	-	SECI Model/ Knowledge Spiral	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se divise en 4 modes de conversions des connaissances</li> <li>• Processus dynamique e continuuel formant un mouvement de spirale</li> </ul>
Ikujiro Nonaka	-	<i>Ba</i>	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexte physique ou non physique favorisant la création et le partage de connaissances</li> <li>• Partie essentielle du modèle SECI/Knowledge Spiral qui se divise en 4 catégories (1 pour chaque phase du modèle)</li> </ul>
Ryoko Toyama, Noboru Konno & Ikujiro Nonaka	-	Atouts et modérateurs du processus de création	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contributions dynamiques de la gestion des connaissances</li> <li>• Partie essentielle du modèle SECI/Knowledge Spiral qui se divise en 4 catégories (1 pour chaque phase du modèle)</li> </ul>
Toyota Motor Corporation	Learn local, act global	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer localement l'entreprise et ses produits afin d'anticiper les obstacles sur une échelle globale</li> <li>• Simultanément développer la coordination des opérations à l'échelle globale afin de développer et mobiliser les meilleures façons de faire</li> <li>• Utiliser les nouvelles façons de faire obtenues à l'international localement</li> </ul>
Ikujiro Nonaka	-	Phronetic Leadership	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité de trouver «la» solution favorable à la collectivité</li> <li>• Se divise en six habiletés distinctes</li> </ul>
Kazuo Inamori	-	-	-	Amoeba Management System	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'entreprise est divisée en plusieurs unités</li> <li>• Chaque unité a son «unit leader»</li> <li>• L'ensemble de l'unité contribue au fonctionnement global de l'entreprise</li> </ul>
Kazuo Inamori	-	Extended Family Principle	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permettre aux employés et gestionnaires d'avoir un but commun afin de motiver l'ensemble des membres de l'entreprise</li> <li>• Favoriser la cohésion organisationnelle</li> </ul>
Kazuo Inamori	Management by all	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Découle du extended family principle</li> <li>• Fait partie du Amoeba Management System</li> <li>• Favorise la transparence</li> <li>• L'ensemble des employés est mobilisé vers un objectif commun</li> </ul>

## 2.3 Théories du management

Dans la section sur la gestion des connaissances, nous avons vu plusieurs philosophies managériales, processus et types de management présents dans les entreprises japonaises selon plusieurs auteurs et professeurs. Dans cette section, j'expliquerai différentes théories du management et comment ces théories s'appliquent dans des types d'entreprises précis. Cette section permettra de déceler des différences majeures dans les théories managériales d'entreprises américaines et japonaises afin de comprendre en quoi les composantes des organisations japonaises se démarquent. Parmi ces théories, deux grands auteurs seront mobilisés : Douglas McGregor et William Ouchi. Les théories X et Y de McGregor expliquent comment les suppositions et prédispositions des managers influencent la performance en milieu de travail, exposant ici le rôle que peut jouer le management en organisation. La théorie Z de Ouchi, quant à elle, s'inspire des théories de McGregor et explique comment le type de management équivaut aussi à un type d'entreprise précis.

### 2.3.1 Théorie X : Douglas McGregor

Selon Douglas McGregor, un professeur de management américain et étudiant sous Abraham Maslow, il existe une corrélation entre les suppositions/prédispositions des managers quant à la nature des gens et la performance en milieu de travail (Ouchi, 1993). Pour McGregor, cette perspective des managers envers les employés peut être pessimiste ou optimiste, deux suppositions qui se dégagent dans les attitudes et les comportements des managers. Cette prédisposition ou ce préjugé de la part des managers se perçoit alors dans leurs manières de diriger et dans leurs décisions managériales. La Théorie X est celle qui exprime la vision pessimiste des managers. Dans cette dernière, la nature humaine des gens est paresseuse. Les gens sont irresponsables et travaillent le moins possible. Les employés ne peuvent pas contribuer intellectuellement à l'entreprise puisqu'ils ne sont ni dévoués ni engagés. Par conséquent, les managers se doivent de superviser les employés en tout temps afin de s'assurer qu'ils travaillaient et les contraindre à des tâches restrictives (Lawter *et al.*, 2015). Sous cette théorie, la main-d'œuvre cherche avant tout une sécurité financière et doit être réprimandée afin de travailler de manière productive. Le contrôle des managers est donc explicite, les objectifs sont individuels et les récompenses individuelles sont aussi nécessaires à la motivation (Aithal, 2016).

### 2.3.2 Théorie Y : Douglas McGregor

La Théorie Y de McGregor est l'opposé de la théorie X. Selon McGregor, la Théorie Y est la perspective plus optimiste de la nature des individus. Cette dernière assume que les gens sont plutôt de nature responsable. Ils peuvent également être dévoués au travail et heureux s'ils sont motivés et soutenus. Ainsi, les employés peuvent apporter des contributions intellectuelles importantes à l'organisation et peuvent même faire preuve d'autonomie (Lawter *et al.*, 2015). Les managers de la perspective de la Théorie Y doivent alors mettre en place des directives permettant aux employés de développer leurs idées et leur autonomie afin de les garder motivés. Selon cette théorie, les employés peuvent être démotivés par leurs expériences antérieures de travail. Il est donc essentiel pour les dirigeants de favoriser un environnement où les employés ont un certain contrôle sur leur propre travail (Aithal, 2016).

Les théories X & Y de McGregor proposent donc deux types de stratégies de management permettant une meilleure performance en milieu de travail basée sur les perspectives des managers sur la nature humaine. La Théorie X fut majoritairement mobilisée en organisation dans les années 50 et la Théorie Y dans les années 60. Dans ces deux théories, les pratiques managériales doivent donc s'adapter adéquatement à la perspective accordée à la nature des employés. La productivité de l'organisation dépend alors de la mise en place d'un système managérial permettant un contrôle précis et distinct des employés (Aithal, 2016). Plusieurs stratégies de management occidental se situent sur le spectre des théories de McGregor, ayant plutôt un penchant pour une ou pour l'autre plutôt qu'être complètement dans une seule des deux théories.

### 2.3.3 Théorie Z: William G. Ouchi

Selon Ouchi (1993), il existe une autre forme de théorie outre les théories X et Y de McGregor. En effet, le professeur et auteur hawaïen d'origine japonaise William Ouchi nous propose ce qu'il appelle la théorie Z. Bien que la théorie Z découle des théories de McGregor et les travaux de Maslow, cette théorie s'applique particulièrement aux entreprises japonaises. Pour Ouchi (1993) tout comme McGregor, les problèmes de productivité sont directement reliés à l'organisation managériale des entreprises. La différence la plus importante des théories de McGregor et celle de Ouchi, c'est que la productivité des employés est liée aux pratiques organisationnelles et managériales plutôt que sur la nature humaine des travailleurs. La culture organisationnelle est le véritable conducteur de performance. Cette culture doit alors être maintenue par les managers.

Contrairement à McGregor qui nous parle des présomptions du comportement humain par les managers, la théorie Z reflète également les types d'entreprises qu'il classifie comme de A à Z, J étant réservé à la structure organisationnelle typique que l'on retrouve au Japon. Nous avons vu précédemment le J-mode et le H-mode pour ce qui est de l'homogénéité et l'hétérogénéité des départements dans le processus d'innovation en entreprises américaines et japonaises. Les écrits de Aoki (1990) ont dépeint comment les entreprises japonaises ont un chevauchement entre les secteurs d'activités de l'entreprise tandis que les entreprises américaines misent plutôt sur la spécialisation des employés dans des secteurs distincts. Dans la théorie Z, les entreprises sont plutôt séparées selon leur «type» de fonctionnement organisationnel général plutôt qu'uniquement sur le processus d'innovation. Ouchi (1993) nous explique comment ce qu'ils appellent les compagnies Z sont des entreprises américaines œuvrant de manière semblable aux compagnies J. Ces compagnies représentent une adaptation aux entreprises japonaises, reflétant plusieurs de leurs caractéristiques.

La théorie Z nous démontre alors les différences marquantes entre les entreprises américaines (type A) et japonaises (type J). Selon Ouchi (1993), les organisations japonaises sont d'abord axées sur la confiance. L'auteur fait donc écho des propos de Nonaka et Inamori comme quoi la confiance est essentielle pour les entreprises japonaises et est pour elles directement liée à la productivité. Les entreprises japonaises ont opté pour un type de management favorisant l'intimité entre ces employés et dirigeants afin de nourrir le sentiment d'union et de confiance organisationnelle. Comme l'explique Ouchi, « [t]he common thread in Japanese life is intimacy. The caring, the support, and the disciplined unselfishness which make life possible come through close social relations» (Ouchi, 1993, p. 7-8). De cette confiance découle non seulement un esprit collectif organisationnel puissant, mais également une loyauté exceptionnelle qui gouverne les carrières des employés. Les gestionnaires japonais arrivent à gagner cette loyauté par le traitement loyal et équitable des employés de l'entreprise qu'ils dirigent. L'effort individuel de chacun des membres de l'entreprise génère une productivité collective. Comme vu précédemment avec le management by all de Kazuo Inamori, la confiance en organisation permet aux employés de travailler vers un but commun. La confiance nourrit la collectivité et la collectivité nourrit la confiance : «this mixture of supports and restraints promotes mutual trust, since compatible goals and complete openness remove the fears of or desires for deception» (Ouchi, 1993, p. 46).

Les managers arrivent également à gagner en loyauté et productivité de leurs employés par la subtilité dans leurs choix managériaux. En effet, Ouchi (1993) nous explique comment les managers accordent une attention particulière aux subtilités qui affectent la productivité des employés. Par exemple, un employé peut être plus motivé et plus performant lorsqu'il travaille avec tel autre employé. Les managers vont alors faire en sorte qu'ils soient en équipe afin d'alimenter la productivité. Dans ce cas-ci, la personnalité des employés est donc un élément subtil pris en compte dans la prise de décision des managers. Il y a donc cette subtilité dans les choix managériaux qui permet de favoriser la motivation et/ou les circonstances organisationnelles permettant non seulement une meilleure productivité, mais une loyauté de la part des employés (Ouchi, 1993). Pour Ouchi (1993), c'est donc cette combinaison de confiance et subtilité qui permet une meilleure coordination dans l'organisation et produit une certaine forme d'équilibre émotionnel.

Les organisations japonaises prônent également la loyauté des employés par «l'emploi à vie». C'est-à-dire que dans une entreprise typique japonaise, l'employé conservera cet emploi au sein de l'entreprise pour la durée de sa carrière. Les promotions sont possibles, mais elles sont longues, équitables et principalement basées sur l'âge (Ouchi, 1993). Bien que l'emploi à vie ne soit pas universel, il est fréquent que la notion de loyauté soit également un frein aux changements de carrière. En effet, Ouchi (1993) nous explique comment la plupart des entreprises japonaises n'engageraient jamais un employé ayant quitté son poste chez une autre entreprise après plusieurs années de service. Ce phénomène s'explique non seulement par la crainte des organisations d'engager un employé comme jugé «déloyal» à son ancien employeur, mais également par respect pour cette entreprise. Pour Mourdoukoutas et Sohng (1987), l'emploi à vie est une pratique managériale propre au Japon, mais seules les plus grandes entreprises ont le budget pour appliquer cette pratique. Un élément important de l'emploi à vie au Japon, c'est que cette caractéristique typique des entreprises japonaises n'est pas une condition officielle dans l'organisation. C'est-à-dire qu'il ne s'agit pas d'une entente entre l'employeur et le travailleur. L'emploi à vie en organisation japonaise résulte de pratiques traditionnelles japonaises nées non seulement de contexte historique féodal, mais aussi du confucianisme (Mourdoukoutas et Sohng, 1987). Il s'agit donc d'un principe assimilé et appliqué en organisation par l'influence et le contexte historique culturel du Japon.

Puisque les entreprises japonaises prônent l'emploi à vie, une emphase particulière est mise sur la formation des employés. Les employés sont formés de manière exhaustive, souvent pendant un an et plus. Il n'y a pas cette crainte de perte de temps et d'argent lié à la formation des employés de manière exhaustive, car ces derniers auraient énormément de difficulté à se trouver un emploi ailleurs même si c'est ce qu'ils désireraient. Les employés sont donc formés longtemps et comme des généralistes plutôt que des spécialistes (Ouchi, 1993). Il est essentiel que les employés sachent ce qui se passe à travers l'organisation. Ce n'est que sous ces conditions qu'une véritable vision collective de l'entreprise et des défis est assimilée. C'est également pour cette raison que les Japonais sont caractérisés comme spécialistes de leur entreprise plutôt que spécialiste dans un domaine particulier. La formation étant si personnalisée au fonctionnement et aux besoins de l'entreprise, le salarié japonais ne pourrait pas nécessairement prendre cette formation et l'appliquer dans une autre entreprise avec succès.

Le processus décisionnel des entreprises japonaises est également bien différent de celui des Américains. Selon Ouchi (1993), ce processus est très long pour les Japonais et ce compte en semaines plutôt qu'en jours. Dans l'entreprise typique japonaise, ce processus s'accompagne par *ringi*. *Ringi* est un processus décisionnel collectif où l'approbation des managers se fait par la circulation d'un document contenant une proposition écrite qui est par la suite signé par l'ensemble d'entre eux. Ce rituel permet d'officialiser la décision collective en donnant chacun individuellement leur sceau d'approbation et fortifie la philosophie implicite managériale de collectivité mise en place (Ouchi, 1993). *Ringi* contribue également à un autre élément propre au contrôle implicite, subtil et flexible qui guide les entreprises japonaises : l'ambiguïté de qui détient le contrôle. Alors que le contrôle des entreprises américaines est explicite, rigide et clair, il y a une forme d'ambiguïté intentionnelle en organisation japonaise face à qui est véritable en charge. Cette ambiguïté relève d'abord du fait que l'organisation japonaise agit dans la collectivité, la coopération et le bien de l'ensemble (Ouchi, 1993). De plus, sortir du lot est loin d'être un atout favorable, autant culturellement que d'un point de vue organisationnel. Le proverbe japonais «*deru kugi wa utareru*» (the nail that sticks out will be hammered down) dépeint parfaitement la culture sociétale et la culture organisationnelle japonaise.

Dans la théorie Z, Ouchi nous explique donc les différences les plus marquantes avec les organisations américaines. D'abord, la notion d'emploi à vie est loin d'être la même. La fidélisation

des employés qualifiés est majoritairement gouvernée par la rapidité et la possibilité de promotions au sein de l'organisation. Puisque l'emploi à vie n'est pas un élément typique d'une organisation américaine, la formation des employés est également fortement différente. Les entreprises ont cette crainte de former des employés excessivement, car ce dernier peut quitter à tout moment sans difficulté marquante à se trouver un autre poste dans une autre entreprise. La performance individuelle est également essentielle en entreprise américaine alors qu'elle est secondaire en entreprise japonaise. Bien que l'esprit et la performance collective japonaise requièrent un effort individuel, sortir du lot ou aller à l'encontre du bien collectif en contexte organisationnel afin de gagner en faveurs est inacceptable en milieu japonais. Nous retrouvons donc cette dualité entre l'incitatif individuel de performance et le collectif (Ouchi, 1993). En outre, les organisations américaines cherchent plutôt à former des spécialistes dans un domaine. Par conséquent, cette expertise peut s'appliquer à travers différentes entreprises, ce qui facilite la tâche des employés qui cherchent à quitter l'entreprise dans lesquels ils travaillent. Ils peuvent prendre la même recette ainsi que les mêmes apprentissages et les appliquer ailleurs avec quelques ajustements inévitables. Le contrôle hiérarchique est aussi fort présent en entreprises américaines. Dès son arrivée dans l'entreprise, l'employé sait dans la plupart des cas qui est en charge et à qui il doit répondre. Les règlements et standards sont explicites, parfois même écrits. Il existe même une séparation physique claire entre les différents niveaux hiérarchiques. Les employés en bas de cette échelle doivent plutôt s'adresser à la personne à l'étage supérieur à leur niveau plutôt que de s'adresser directement à la personne la plus haut placée.

William Ouchi (1993) nous explique donc dans sa théorie Z comment quelques entreprises américaines sont ce qu'il appelle des entreprises Z. Ces entreprises sont donc d'origine américaine, mais ont un fonctionnement qui se rapproche de la culture organisationnelle des entreprises japonaises. La performance des entreprises japonaises a fortement influencé les entreprises américaines, incitant ces dernières à créer un hybride entre les entreprises américaines et nippones. L'idée étant d'appliquer certaines façons de faire des entreprises et du management japonais afin d'améliorer le fonctionnement et la productivité de leurs entreprises. Dans ces entreprises Z, les managers cherchent à offrir l'emploi à vie et avoir une fidélisation du personnel. Les évaluations et promotions des employés sont plus rapides que les 10 ans de moyenne des entreprises japonaises, mais plus longues que chez les entreprises américaines typiques. Le contrôle y est explicite, mais

le processus décisionnel est plus ouvert que chez les types A. Le style de management qui accompagne cet hybride entre les types A et J est axé sur la coopération des employés par un consensus sur les philosophies entrepreneuriales à adopter dans le fonctionnement de l'entreprise (Ouchi, 1993). Pour Ouchi (1993), c'est pour ces raisons que les compagnies Z sont «the fastest-growing, most profitable of major American firms» (Ouchi, 1993, p. 63).

Tableau 2.2 Récapitulatif des éléments essentiels des organisations japonaises et américaines selon la théorie Z de William Ouchi (1993)

<b>Entreprise japonaise (J)</b>	<b>Entreprise américaine (A)</b>	<b>Entreprise Z</b>
Axée sur la compagnie	Axée sur la performance (compétences)	Axée sur compagnie
Emploi à vie	Emploi à courte durée	Emploi à vie
Contrôle implicite, subtil	Contrôle explicite	Contrôle explicite
Prône le collectif	Prône la performance individuelle	Objectif hybride
Forme des généralistes	Forme des spécialistes	Forme des généralistes
Prise de décision collective ( <i>ringi</i> )	Prise de décision individuelle	Prise de décision hybride
Formation longue des employés	Formation courte des employés	Formation longue des employés
Évaluation des employés lente	Évaluation des employés rapide	Évaluation à vitesse modérée
Promotion lente	Promotion rapide	Promotion à vitesse modérée

Le style de management varie donc selon le type d'entreprise. Les entreprises J prônent un management collectif axé sur la coopération et la confiance par le traitement loyal et équitable des employés. Le contrôle des managers est implicite et subtil. Toutefois, il est tellement encre au sein de l'entreprise qu'il en devient une philosophie, presque qu'un code de conduite. Les entreprises A optent plutôt pour un management où le contrôle est explicite et clair. Le processus décisionnel est individuel et les lignes de contrôle sont tracées dans le sable. Les entreprises Z étant un hybride entre les entreprises A et J, nous pouvons véritablement voir comment leur style de management puise dans les deux stratégies. Ce qui est particulier de ce que nous explique Ouchi (1993), c'est que les entreprises Z sont les seules entreprises américaines partageant la culture managériale et

organisationnelle des entreprises J, mais elles sont aussi les plus performantes entreprises américaines.

## 2.4 L'automatisation et la robotisation

L'automatisation et la robotisation sont aujourd'hui des facteurs essentiels des entreprises à travers le monde. Le développement technologique pousse les grandes organisations à investir dans leur recherche et développement, l'automatisation, la robotisation et l'intelligence artificielle afin de garder leur avantage concurrentiel, améliorer leurs pratiques de production et diminuer les coûts de production dont la main-d'œuvre. Suite au développement accru et rapide des technologies manufacturières d'entreprises succédant la Seconde Guerre mondiale, les Japonais étaient à la tête de la course, particulièrement en robotisation (Mourdoukoutas et Sohng, 1987).

L'implantation et le développement de l'automatisation et robotisation nécessitent une gestion particulière permettant l'amélioration des pratiques de développement et de la mobilisation des services développés. Puisque ces facteurs font maintenant partie intégrante des entreprises de grandes tailles, le management doit non seulement s'ajuster à ces nouvelles pratiques, mais également favoriser le progrès dans ce secteur. Innover n'est pas suffisant. Il faut innover de manière à ce que les fruits de ces projets favorisent la production, les produits et services et/ou diminuent les coûts. Pour ce faire, un management adéquat doit être mis en place.

Afin d'expliquer le rôle du management japonais dans les entreprises japonaises, il est crucial de comprendre ses multiples composantes. Nous avons vu précédemment dans ce chapitre comment le développement de la technique et la gestion des connaissances sont des composantes essentielles qui constituent le management japonais. L'automatisation et la robotisation sont également une partie importante du management japonais de la période suivant la Seconde Guerre mondiale et ont fortement influencé des mouvements entrepreneuriaux de production et de management en Amérique du Nord. Nous devons donc d'abord comprendre comment l'automatisation et la robotisation sont implantées, développées et mobilisées en entreprises japonaises afin de comprendre le rôle que joue le management japonais dans cette sphère. Pour ce faire, il faut d'abord comprendre ce qui différencie l'automatisation et la robotisation en entreprises japonaises d'après-guerre des autres grandes forces économiques du monde. Une fois ces dernières définies, nous

pourrons explorer les défis et influences du management japonais dans ce contexte entrepreneurial japonais.

### 2.4.1 La théorie de l'organisation méta-cognitive

Selon Tabor Greene et David (1992), la théorie de l'organisation méta-cognitive est une théorie développée suite au commerce international entre les grandes économies mondiales d'après la Seconde Guerre mondiale. Cette théorie est l'oeuvre résultant de l'influence de cinq théories basées sur les pratiques de gestion, les systèmes socioéconomiques, les philosophies commerciales et la méthodologie de ces grandes économies mondiales entre elles. La compétition pour le commerce et la production internationaux étant en fort développement, les grandes entreprises de ces pays forgeront un amalgame de ce qui sera considéré comme les meilleures façons de faire afin d'avoir le dessus sur la compétition en matière d'automatisation.

Figure 2.4 Les cinq théories qui constituent les origines de la théorie de l'organisation méta-cognitive

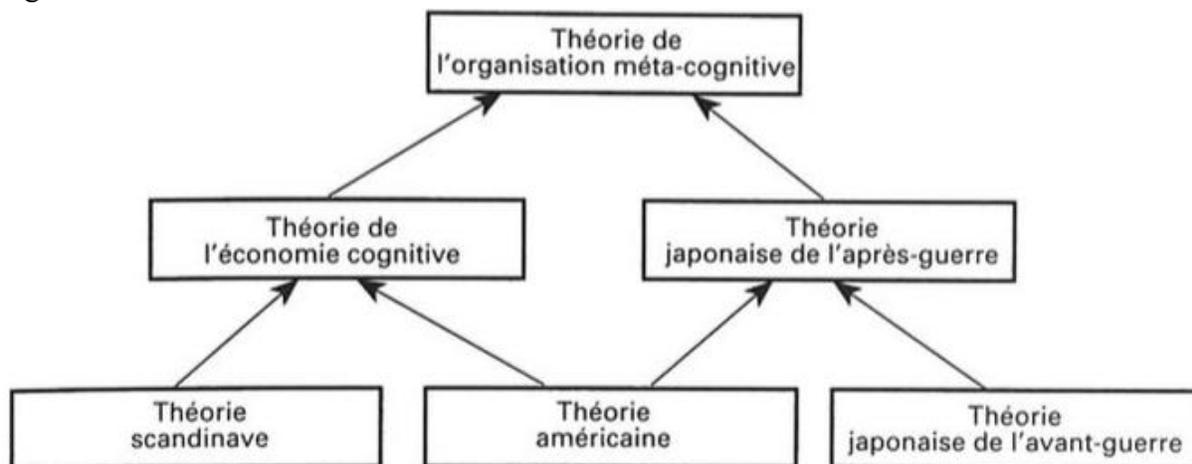


Figure 2-1 Les origines de la théorie méta-cognitive.

Tiré de/source : (Tabor Greene et David, 1992, p. 17)

Pour Tabor Greene et David (1992), cette théorie de l'organisation méta-cognitive est celle mobilisée par des dirigeants des entreprises japonaises à petite échelle. Une entreprise méta-cognitive est une entreprise qui réussit à se questionner sur ses activités d'un point de vue différent. Elle réussit à s'éloigner et d'apporter une vue d'ensemble permettant le développement d'un nouveau modèle de gestion. Dans cette perspective, les éléments productifs des théories

scandinaves, américaines et japonaises sont mobilisés dans une seule théorie. Parmi ces éléments, l'implantation de programmes d'intelligence artificielle est une composante majeure du développement d'une entreprise méta-cognitive. Dans cette dernière, l'intelligence artificielle peut être mobilisée de onze manières différentes permettant une synergie entre les modèles sociaux et les procédures technologiques.

Figure 2.5 La théorie de l'organisation méta-cognitive et ses éléments de gestion

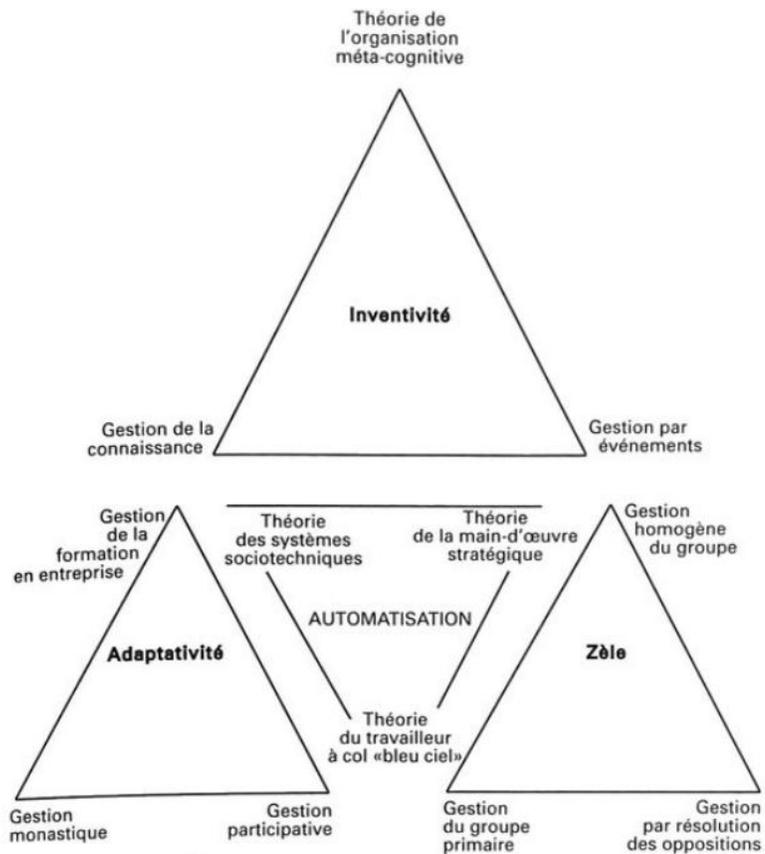


Figure 2-2 Les éléments de gestion de l'entreprise méta-cognitive.

Tiré de/source : (Tabor Greene et David, 1992, p. 19)

Le volet social et le volet technologique de la théorie méta-cognitive démontrent les caractéristiques typiques des entreprises japonaises modernes comme décrites par Nonaka. Pour Tabor Greene et David et comme vu précédemment dans la section sur la gestion des connaissances, les Japonais cherchent plutôt à former des généralistes. Contrairement aux perspectives américaines et certaines européennes de l'époque d'après-guerre, les managers japonais sont non

seulement nettement marqués par cette approche généraliste des différents éléments de l'organisation, mais ils ont également immergé dans le partage de connaissances des employés étant le plus familiers avec les notions mobilisées. Si nous prenons par exemple «la théorie de l'entreprise lieu de formation permanente» (Tabor Greene et David, 1992, p. 23) (comme illustrée à gauche de la figure ci-dessus au sommet de la pyramide d'adaptivité), cette théorie consiste à faire en sorte que les managers soient aussi des formateurs (Tabor Greene et David, 1992). La formation adéquate et complète des employés permet alors une relocalisation plus efficace des employés considérés plus difficiles dans des secteurs jugés plus appropriés à leur caractère. La formation et le processus de relocalisation sont alors soutenus par l'intelligence artificielle. Cette dernière favorise alors non seulement la dimension sociale de l'entreprise, mais aussi le développement technologique et l'automatisation des procédures.

La perspective américaine des formations et de la mobilisation des connaissances des différents secteurs d'expertises est bien différente. Dans cette perspective, un manager américain peut aller suivre une formation sur l'intelligence artificielle sur quelques séances et revenir en organisation avec non seulement le monopole des décisions concernant la nouvelle implantation de ce système, mais avec la croyance que la contribution des employés n'est pas nécessaire (Tabor Greene et David, 1992). Si nous prenons comme second exemple «la théorie des systèmes sociotechniques» (Tabor Greene et David, 1992, p. 19) (comme illustrée au centre gauche de la figure ci-dessus), elle explique comment la formation de groupes autonomes impliqués à part entière dans la recherche, et ce, à chaque étape. Ils sont donc impliqués autant dans la conception que dans l'interprétation des résultats. Les groupes autonomes intéressés peuvent alors se spécialiser et implanter l'intelligence artificielle en développant des systèmes experts, devenant alors des assistants à l'intelligence artificielle (Tabor Greene et David, 1992).

Dans la théorie de l'organisation méta-cognitive, l'intelligence artificielle se doit d'être mobilisée à plusieurs niveaux et par l'ensemble des employés d'une manière ou d'une autre. Ces onze sous-théories dépeignent une entreprise qui mobilise l'ensemble des travailleurs, un rôle de formateur pour les cadres et différentes manières d'employer l'intelligence artificielle afin d'améliorer l'entreprise et son expertise (Tabor Greene et David, 1992).

#### 2.4.1.1 La méthode japonaise

Pour Tabor Greene et David (1992), ce qui est particulier dans l'intelligence artificielle mobilisée dans les entreprises japonaises n'est pas dans la nouveauté qu'ils ont développée par cette dernière, mais plutôt la manière dont ils implantent l'intelligence artificielle dans leurs organisations. Tout d'abord, l'implantation d'un tel système en entreprise japonaise nécessite une rationalité qu'il définit selon deux types de limites. Nous avons les limites quant à créativité dont les employés peuvent faire preuve et les limites de collecte des données liée aux dispositifs mathématiques qui peuvent être mobilisés. Il caractérise cette implantation comme une «mise en oeuvre rationnelle» (Tabor Greene et David, 1992, p. 35). Plus précisément, de grandes entreprises japonaises instaurent des programmes d'intelligence artificielle rationnels découlant d'un modèle de rationalité mis sur place par des ingénieurs. Cette rationalité de Tabor Greene et David (1992) se traduit alors comme-ci :

- Les individus sont imprévisibles (mensonge, négligence) et pourront être un obstacle à l'implantation du système
- Le système d'intelligence artificielle doit être confronté à la créativité humaine
- Le système d'intelligence artificielle doit être flexible et ses processus de regroupement des données recueillies sont plutôt à titre indicatif (contre l'imposition de théories déductives)
- Le système d'intelligence artificielle doit permettre le transfert d'informations par le biais de représentations symboliques permettant ainsi une efficacité cognitive.

Cette notion de rationalité quant aux systèmes d'intelligences artificielles nous démontre comment les grandes entreprises japonaises implantent et mobilisent ces systèmes. Le système est crédible et inspire la crédibilité par son utilité. De plus, les employés sont dotés d'une créativité qui jouera un rôle dans la création du système et permettra des retombées positives (Tabor Greene et David, 1992). Il est essentiel que l'humain soit mobilisé et qu'il comprenne la nécessité de cette implantation dans la firme. L'approche japonaise nécessite non seulement l'humain en tant que tel, mais également à plusieurs échelles et en grand nombre.

En effet, Tabor Greene et David (1992) expliquent comment pour obtenir «le maximum d'un programme d'IA, l'entreprise doit constituer des groupes d'IA qui incluent des membres du personnel ayant des formations et des expériences différentes» (Tabor Greene et David, 1992, p.

148). Pourtant, les firmes américaines réservent les prises de décisions et le développement des idées aux managers ayant été sélectionnés pour des formations de courte durée. La concurrence nipponne opte plutôt pour ce partage d'expériences et d'informations à travers l'organisation. Pour ce faire, la formation en intelligence artificielle n'est pas exclusive à certains managers prédéterminés ou à un petit secteur de la firme. Elle se diffuse à travers l'entreprise et compte trois niveaux distincts de formation : la règle, l'enquête et l'adaptation. L'ensemble des travailleurs japonais de l'entreprise nipponne sont alors mobilisés et formés. Les cols blancs et les cols bleus sont autant sollicités et sont de plus en plus entremêlés dans la conception des produits et les procédures. Les échanges d'informations sont à plusieurs niveaux et sont soutenus par l'utilisation de l'intelligence artificielle de manières variées (Tabor Greene et David, 1992). Au-delà de la fusion des cadres et des cols bleus en entreprises japonaises, la méthode japonaise implique également une automatisation des tâches des employés ainsi qu'une «filialisation par essaimage (venturalization)» (Tabor Greene et David, 1992, p. 42). En outre, chacun a comme objectif d'automatiser son poste de travail. Dès lors, toutes sortes de systèmes organisationnels tels que la rémunération encouragent les employés à trouver un moyen d'automatiser leurs propres tâches.

#### 2.4.2 Dualité homme et machine

Nous avons vu précédemment dans ce chapitre comment les organisations typiques japonaises emploient un mode de management où l'on favorise un contexte d'emploi à vie. Bien que ce concept fait implicitement partie du fonctionnement des entreprises japonaises, il permet un cadre organisationnel particulier qui facilite l'intégration d'innovations technologiques. En effet, Mourdoukoutas et Sohng (1987) expliquent comment l'emploi à vie permet une stabilité organisationnelle particulière. Avec l'emploi à vie, le taux de rotation des employés est très faible et les coûts de main-d'œuvre sont fixes permettant une certaine flexibilité dans la capacité de production de ces entreprises. De plus, l'emploi à vie permet bien sûr une stabilité et une sécurité d'emploi pour les travailleurs. Puisque ces derniers sont sécurisés quant à leur poste, ils n'ont pas à craindre l'implantation d'une nouvelle technologie dans l'entreprise. La crainte de se faire remplacer au sein de l'organisation par un robot ou un système automatisé est faible, et ce malgré la rapidité foudroyante avec laquelle le Japon a développé la technologie et la robotisation dans le milieu industriel suivant la Seconde Guerre mondiale. De fait, le Japon était d'ailleurs jusqu'en 1984 le pays ayant la plus grande quantité de robots (Mourdoukoutas et Sohng, 1987). Toutefois,

ceci n'est le cas que pour les travailleurs qui ont le statut de temps plein. Pour les travailleurs conservant le statut de temps partiel, la notion de travailleurs à vie n'est pas présente. Ils sont les premiers à être coupés lorsque l'organisation doit réduire sa main-d'œuvre afin d'offrir aux travailleurs temps plein leur emploi à vie. L'instauration de robots, de l'automatisation et de l'emploi à vie des travailleurs ayant le statut temps plein se fait sur le dos de ces travailleurs à temps partiel (Mourdoukoutas et Sohng, 1987). Certes, le concept d'emploi à vie sera délaissé par de grands joueurs à partir de 1994 suite à une stagnation économique de l'époque (Pesqueux et Tyberghein, 2009).

Toutefois, Tabor Greene et David (1992) nous expliquent que l'automatisation permet également la création de nouveaux postes. En effet, comme mentionné précédemment, les employés des entreprises japonaises doivent et sont encouragés à trouver le moyen d'automatiser leur propre poste. Les employés qui accomplissent cet objectif sont alors rapatriés vers les filiales avec lesquels ils se sont associés. Les entreprises typiques japonaises se sont associées à de multiples filiales. Par exemple, Panasonic en compte près de 400 et Hitachi environ 500. «En effet, l'automatisation est une forme spéciale de chômage partagé, dont le pendant, l'essaimage est une forme spéciale de création d'entreprises qui se démocratise. La société mère sert de terrain d'entraînement pour se préparer à la gestion ultérieure d'une filiale» (Tabor Greene et David, 1992, p. 43).

#### 2.4.3 Connaissance tacite dans le milieu industriel

L'implantation particulière de l'automatisation en entreprise japonaise implique une dualité homme vs machine désarmée par une culture organisationnelle permettant une sécurité d'emploi basée sur la fidélité et l'emploi à vie. L'implication de l'homme dans le milieu industriel nécessite alors la mobilisation des connaissances adéquates afin d'aller au-delà de la résilience organisationnelle. L'automatisation et la robotisation nécessitent la contribution des employés afin d'être fructueuses pour l'entreprise. Certaines entreprises vont alors d'abord investir en technologie de l'information. Par exemple, l'entreprise Sun Microsystems s'est munie d'un système de partage d'informations permettant aux managers de comprendre plus facilement et rapidement l'information concernant l'inventaire (Von Krogh *et al.*, 2000). Les connaissances explicites sont alors mobilisées. Toutefois, comme l'indiquent les écrits de Nonaka et Takeuchi, ces connaissances explicites n'expliquent pas le succès des entreprises japonaises. L'investissement en technologie de l'information n'explique pas à lui seul les décisions organisationnelles que prennent les

managers. La différence est dans la prise de conscience de ce qui distingue l'information et la connaissance (Von Krogh *et al.*, 2000). La connaissance est donc de l'information contextualisée dans un environnement et par des individus. Si nous reprenons l'exemple de Sun Microsystems et leur investissement en technologie de l'information, la création de ce réseau d'information sur l'inventaire permet aux gestionnaires de faire de meilleur choix quant à leurs décisions opérationnelles. Selon Von Krogh *et al.* (2000), permettre aux managers de faire de meilleures décisions quant à la logistique et les achats de l'inventaire a généré une amélioration marquante en termes de production, turnover de l'inventaire et vitesse d'achèvement des ventes. Les connaissances tacites servent alors de bases pour les décisions managériales et opérationnelles. Dans ce contexte, les dirigeants de ces firmes japonaises mobilisent les connaissances explicites (données, statistiques) et par leurs connaissances tacites (expérience, savoir-faire) traversent un processus décisionnel où plusieurs autres connaissances tacites collectives seront sollicitées.

La revue de littérature précédente met donc en lumière des éléments clés pour comprendre la structure du management japonais. Elle retrace le contexte historique de la période Edo jusqu'aujourd'hui et en dépeint les composantes principales. Parmi ces dernières, l'éducation et le système éducatif ainsi que le développement de la technique à travers les diverses crises économiques et les changements sociopolitiques, jouent un rôle essentiel dans la construction et l'application du management japonais. La section portant sur la gestion des connaissances explore les théories, procédures, processus et pratiques organisationnelles directement rattachés au management qui l'accompagne. Elle dépeint la manière dont les managers japonais mobilisent les connaissances en entreprise, particulièrement les connaissances tacites. Cela influence non seulement l'exécution des stratégies managériales, mais également sur les stratégies de création de connaissances et les valeurs organisationnelles qui les accompagnent. Ces valeurs ont un impact direct sur le développement et l'intégration de l'automatisation et de la robotisation en entreprises japonaises, le tout mettant de l'avant les connaissances tacites et l'apprentissage à travers le type de management déployé. Le chapitre suivant offrira une compréhension plus approfondie des spécificités des pratiques rattachées au management par l'examen de deux cas concrets : l'entreprise Toyota et l'entreprise Panasonic.

## CHAPITRE III

### MISE EN CONTEXTE

Ce chapitre permet une mise en contexte des notions relevées dans le chapitre II et l'intégration de nouvelles notions par une recherche documentaire portant sur deux entreprises japonaises typiques. La première entreprise étudiée est Toyota et la seconde Panasonic. Ce chapitre permet la recension des composantes forgeant leur culture managériale et leur fonctionnement général. Suite à l'examen de ces entreprises, ce chapitre aborde le concept de *karoshi*, *ikigai* et les valeurs culturelles qui s'y rattachent selon le Hagakure.

#### 3.1 Contexte managérial en entreprise

Dans les sections précédentes, plusieurs éléments culturels et managériaux composant les entreprises japonaises ont été expliqués. Parmi ces derniers, nous avons vu comment la culture nationale, l'importance de l'éducation, la gestion des connaissances et les valeurs nippones sont cruciales au fonctionnement des entreprises japonaises. Suite à la Seconde Guerre mondiale, une entreprise automobile sera en grande partie responsable de la résilience économique du Japon et changera le domaine industriel à travers le monde : l'entreprise Toyota. Elle fut fondée en 1930 par Kiichiro Toyoda (Minh, 2023). En effet, la Seconde Guerre mondiale a eu des répercussions désastreuses sur l'économie du Japon. Les fermetures d'usines étaient d'affilée et le commerce mourrait à petit feu. Toutefois, Toyota persistait à travers ces difficultés et réussit à se sauver de la faillite. Ce succès capta l'attention du gouvernement japonais qui incita Toyota à enseigner sa façon de faire aux autres entreprises japonaises afin de remédier à la situation économique et sauver les entreprises de la faillite. Le gouvernement organisa alors des séminaires d'apprentissages et Toyota accepta. Toyota partagea alors le fonctionnement de son système de production (le TPS) ainsi que ses méthodes et ses outils qui furent adoptés par un ensemble d'entreprises japonaises, permettant ainsi une certaine homogénéité des pratiques organisationnelles d'une majorité d'entreprises japonaises. D'autres entreprises incorporèrent également le TPS des années plus tard comme General Motors en 1980. La même année, Toyota débutera également son implantation à l'international, permettant au monde industriel de connaître le TPS (Liker *et al.*, 2006). Toyota est donc un incontournable en ce qui a trait au management japonais.

Le management japonais est souvent associé à une approche managériale humaniste, mais peu de recherches expliquent les fondements ou l'application de cette approche en contexte entrepreneuriale. Bien que l'homogénéité des pratiques managériales japonaises est en grande partie le résultat de l'entreprise Toyota, d'autres entreprises japonaises ont aussi tiré leurs fondements managériaux de valeurs propres à la culture japonaise. L'entreprise Panasonic (nommée initialement Matsushita Electric) fondée en 1918 (Ono et Ikegami, 2020) est une entreprise avec laquelle Toyota a collaboré dans le développement de batterie pour ses véhicules. En effet, Toyota a créé une joint-venture avec Panasonic/ Matsushita Electric pour la conception d'une batterie adéquate pour la conception de la Prius et dans le codéveloppement d'une batterie pour la version électrique du RAV4 (Liker *et al.*, 2006). Toyota décida de faire un partenariat avec Panasonic une fois avoir déterminé que les standards de qualité étaient aussi élevés que ceux de leur entreprise. Toutefois, le «style Matsushita» (Liker *et al.*, 2006, p. 264) est loin de se limiter à l'emphase sur la qualité si importante à travers les entreprises japonaises. Panasonic compte également une approche managériale reflétant les notions de leadership enveloppées par la culture nipponne. Son fondateur, Konosuke Matsushita, est considéré comme le «Father of Humanistic Management in Japan» (Ono et Ikegami, 2020, p. 630). L'approche managériale du leadership humaniste chez Panasonic est donc également un incontournable. De plus, l'entreprise Panasonic mobilise un mode de production propre aux entreprises japonaises se spécialisant dans la production d'articles électroniques. Ce mode de production nommé *seru* production system sera également expliqué, étant un mode de production utilisé à travers plusieurs autres grandes entreprises typiques japonaises telles que Sony, Fujitsu, Canon et Hitachi.

Dans ce chapitre, je chercherai à illustrer deux exemples concrets d'entreprises japonaises et de l'implication du management dans ces dernières. Il est essentiel de comprendre comment les entreprises nipponnes typiques fonctionnent afin d'expliquer le rôle que le management japonais doit jouer dans ce contexte. Les entreprises japonaises typiques fonctionnent selon une série de méthodes, principes, valeurs, philosophies, outils et façons de faire propre à la culture japonaise. Tous ces éléments forgeront par la suite la culture managériale de ces dernières. Il est donc essentiel de comprendre un ensemble d'éléments faisant partie du contexte managérial afin de comprendre le rôle que les acteurs du management leur accordent. Le fonctionnement de l'entreprise Toyota sera exploré davantage en profondeur puisque les pratiques de production et les pratiques

managériales de cette entreprise ont été uniformisées à travers une quantité importante d'entreprises japonaises par les séminaires organisés par le gouvernement japonais et par les nombreux travaux sur Toyota. Pour ce qui est de Panasonic, je me concentrerai en grande partie sur ses pratiques de leadership et ses philosophies humanistes qui en découlent. Puis, j'expliquerai le fonctionnement du processus de production *seru* puisque ce dernier est mobilisé à travers plusieurs entreprises japonaises typiques du secteur électronique.

Puisque plusieurs ouvrages ont été écrits et nombreuses observations ont été menées dans ces deux entreprises, je me baserai sur cette recherche documentaire afin d'en faire émerger les éléments nécessaires à notre compréhension et explication du rôle du management japonais dans les entreprises nippones. Pour clore ce chapitre, je ferai un survol sur les concepts de *karoshi* et *ikigai*. Le phénomène social *karoshi* sera examiné en partie à travers le Hagakure et sera suivi du concept de *ikigai* puisqu'ils font partie tout deux partie de la réalité de la société japonaise. Ils me permettront d'illustrer les enjeux culturels et sociétaux qui accompagnent la réalité du management au Japon.

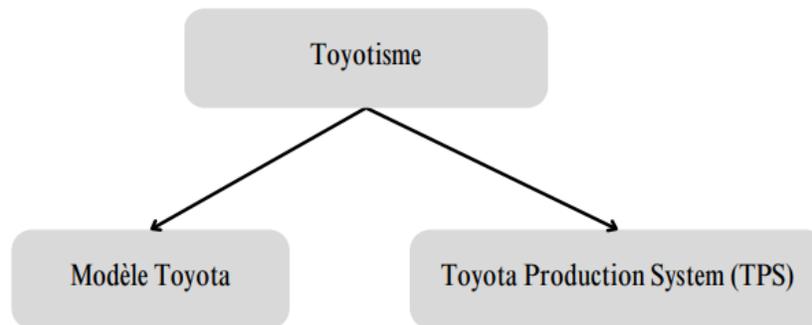
### 3.2 Toyotisme et Toyota Way

Le terme «toyotisme» reflète l'ensemble des éléments propre à la gestion de Toyota et son modèle industriel toyotien (Shimizu, 1999). Le toyotisme est reconnu pour non seulement son succès économique, mais aussi par sa capacité à nourrir sa force managériale. Il se démarque par «sa capacité à cultiver le leadership, les équipes et la culture, à définir la stratégie, à bâtir une vraie relation avec les fournisseurs et à perpétuer une entreprise apprenante» (Liker *et al.*, 2006, p. 7). Pour Shimizu (1999), le toyotisme englobe l'intégralité des éléments de gestion de l'entreprise Toyota. On y compte ses décisions commerciales, managériales, ces outils et méthodes de production, ses principes, ses valeurs, ses choix de partenaires, son autosuffisance par ses choix de contrats, etc. L'idée principale du toyotisme est la réduction du prix de revient pour permettre l'augmentation du profit. Contrairement au fordisme, le profit n'est pas synonyme au volume de production. Cette réduction du prix de revient est possible d'une part grâce au management et la culture managériale de l'entreprise.

En effet, le Toyotisme s'accompagne d'une philosophie que Liker nomme le Toyota Way. Le Toyota Way (ou Modèle Toyota) est «une conception managériale explicite» (Liker *et al.*, 2006, p.

XVI) qui s'accompagne de quatre principes fondamentaux, c'est-à-dire *genchi genbutsu*, *kaizen*, le challenge puis le travail d'équipe et le respect. D'autre part, le Toyota Way ou Modèle Toyota compte également son système de production distinct : le Toyota Production System ou son acronyme TPS. La structure du Toyotisme, Modèle Toyota et Toyota Production System peut être représentée ainsi :

Figure 3.1 Le Toyotisme



Le Modèle Toyota est donc une philosophie, une approche managériale et un ensemble d'outils (Liker *et al.*, 2006). Ce modèle se fonde d'abord sur l'humain, puisque leur participation est le puits de l'opération et est essentielle à la réduction de prix de revient. Sans les incitations aux partages, à la collaboration et à la communication entre eux, aucune composante de ce système ne peut fonctionner. On cherche donc à s'appuyer de plus en plus sur les employés et leur jugement. Toyota est une entreprise apprenante et cette caractéristique se reflète à travers l'ensemble des éléments de sa gestion (Liker *et al.*, 2006). Effectivement, le Toyotisme vise l'humanisation du travail (Shimizu, 1999). Bien que la finalité de toutes entreprises est d'être viables et de faire du profit, Toyota accorde une place immense à l'humain dans l'ensemble de ces stratégies de production.

Pour Liker et al. (2006), cette humanisation du travail est liée à des éléments plus profonds qu'une simple manière de capitaliser par l'efficience d'une production de qualité. «La réussite durable de Toyota dans l'application de ces outils tient à une philosophie plus profonde, fondée sur une compréhension des hommes et de leurs mécanismes de motivation. Son succès est *in fine*, fondé

sur sa capacité à cultiver le leadership, les équipes et la culture, à définir la stratégie, à bâtir une vraie relation avec les fournisseurs et à perpétuer une entreprise apprenante» (Liker *et al.*, 2006, p. 7). Toujours selon Liker et al. (2006, p.49), le Modèle Toyota s'exprime à travers 14 principes sous-divisés selon quatre catégories :

- La philosophie à long terme
- Le bon processus produira les bons résultats
- Valoriser l'entreprise en développant les hommes
- La résolution pilote l'apprentissage organisationnel

Les 14 principes du Modèle Toyota se fondent sur des concepts, philosophies, valeurs et façons de faire propre à la culture managériale et sociale japonaise. Les quatre principes de premier niveau *genchi genbutsu*, *kaizen*, le challenge, le travail d'équipe et le respect sont donc rattachés à travers les 14 principes du Modèle Toyota (Liker *et al.*, 2006). À travers ceux-ci, un nouveau modèle de production en découle : le Toyota Production System (TPS). Le TPS est également bâti sur ces 14 principes. Le Modèle Toyota et le Toyota Production System sont les piliers du Toyotisme.

Tableau 3.1 Les 14 principes du Modèle Toyota divisés en 4 catégories selon Liker et al. (2006, p.49-53)

La philosophie à long terme	Le bon processus produira les bons résultats	Valoriser l'entreprise en développant les hommes	La résolution pilote l'apprentissage organisationnel
1. Fondez vos décisions sur une philosophie à long terme, même au détriment des objectifs financiers à court terme	2. Organisez les processus en flux pièce à pièce pour mettre au jour les problèmes	9. Formez des responsables qui maîtrisent parfaitement le travail, sont imprégnés de la philosophie et l'enseignent aux autres	12. Allez sur le terrain pour bien comprendre la situation ( <i>genchi genbutsu</i> )
	3. Utilisez des systèmes «tirés» pour éviter la surproduction	10. Formez des individus et des équipes exceptionnels, qui appliquent la philosophie de votre entreprise	13. Décidez en prenant le temps nécessaire, par consensus, en examinant en détail toutes les options. Appliquez rapidement les décisions
	4. Lissez la charge de travail ( <i>heijunka</i> )	11. Respectez votre réseau de partenaires et de fournisseurs en les encourageant et en les aidant à progresser	14. Devenez une entreprise apprenante grâce à la réflexion systématique ( <i>hansei</i> ) et à l'amélioration continue ( <i>kaizen</i> )
	5. Inculquez une culture de résolution immédiate des problèmes, d'obtention de la qualité au premier coup		
	6. La standardisation des tâches est la base de l'amélioration continue et de la responsabilisation des employés		
	7. Utilisez des contrôles visuels pour qu'aucun problème ne reste caché		
	8. Utilisez uniquement des technologies fiables, longuement éprouvées, qui servent vos collaborateurs et vos processus		

### 3.2.1 Toyota Production System (TPS)

Tout d'abord le Toyota Production System (TPS) est une philosophie de production ainsi qu'une structure de production qu'on appelle aussi *lean* en dehors de l'entreprise Toyota. Le TPS fut développé par Taiichi Ohno et est exclusif à Toyota. La philosophie et la méthode de production *lean* représentent l'implantation du système TPS dans le contexte d'entreprise externe qui peut aller au-delà de l'industrie automobile. Le *lean* représente aussi en quelque sorte une philosophie et la finalité du Toyota Production System. La combinaison du Toyota Production System et du Modèle Toyota produit des solutions *lean*. Certains éléments du TPS sont très souvent associés à la production *lean*. Par exemple, le 5S qu'on peut voir au centre de la figure ci-dessous est décrit aujourd'hui comme un «outil *lean*». Toutefois, ses racines remontent au TPS. Le TPS est un système muni d'éléments et techniques interreliés qui cherche à optimiser le flux pièce à pièce plutôt que le volume de production afin de produire des véhicules et des composants de qualités. Pour ce faire, le Toyota Production System mobilise ces différents éléments à travers l'intégralité des procédures. La structure du TPS est majoritairement présentée telle une maison :

Figure 3.2 Structure du Toyota Production System (TPS)



Tiré de/source : (Liker *et al.*, 2006, p. 42)

Comme nous pouvons l'observer avec la figure ci-dessus, le TPS tient sur deux piliers : le juste à temps et le *jidoka*. Comme toit, nous retrouvons les objectifs de Toyota : une meilleure qualité, un prix de revient plus bas, un temps d'écoulement plus court, une meilleure sécurité et un moral élevé (Liker *et al.*, 2006). Comme base, nous retrouvons un concept propre à la culture japonaise (*heijunka*) ainsi que les principes managériaux de Toyota comme la philosophie du Modèle Toyota, le management visuel et la standardisation et stabilité des processus (Liker *et al.*, 2006). L'ensemble de ces concepts et méthodes seront dépeints dans les sections suivantes.

Au centre de cette structure, nous retrouvons les employés, le travail d'équipe, l'amélioration continue et la réduction du gaspillage (*muda* en japonais) (Liker *et al.*, 2006). Bien que les objectifs de production de Toyota se rapportent au toit de cette structure, le cœur du TPS est plutôt un aspect humain. L'interrelation entre les différents éléments du TPS n'est que possible grâce au rôle incontournable des dirigeants et employés. L'amélioration continue ou *kaizen* en japonais, permet ce partage et cette gestion de connaissance. Les membres de l'entreprise communiquent entre eux et avec les dirigeants afin de soumettre leurs recommandations, leurs connaissances, leurs idées ou même leurs inquiétudes. Les dirigeants se doivent de favoriser cette culture d'amélioration continue. Ils doivent faire confiance en leur équipe et investir dans leur potentiel (Liker *et al.*, 2006). *Kaizen* sera également présenté davantage dans les sections suivantes.

L'importance des managers dans cette structure se voit également dans l'autonomie nécessaire au fonctionnement de *kaizen*. Le TPS implique un management de confiance, d'autonomie, de communication et d'ouverture. Respecter les besoins et accroître le moral des employés augmente la productivité et l'investissement personnel des employés dans le fonctionnement de ce système (Liker *et al.*, 2006). Comme l'explique Shimizu (1999), le TPS «réduit le prix de revient et augmente l'efficacité productive. C'est cette gestion de l'efficacité productive qui a été remise en cause et modifiée, puisque la direction donne plus d'autonomie aux ateliers en matière d'activités de *kaizen*. Modification du système de salaires et rationalisation du système de rémunération de la production symbolisent le sérieux de l'autoréorganisation du modèle industriel» (Shimizu, 1999, p. 107). Le Toyota Production System permet des décisions approfondies en procurant aux managers et employés le temps nécessaire pour prendre la bonne voie. Pour ce faire, ils se questionnent sur toutes les options possibles en impliquant l'opinion des partenaires, les expériences précédentes, la discussion et les échanges. On cherche à toujours aller de l'avant sans

revenir en arrière. La meilleure façon de ne pas reculer est de prendre le temps nécessaire pour s'assurer qu'il n'y a pas d'erreurs (Liker *et al.*, 2006). Il s'agit donc d'une fusion entre la rapidité d'innovation et prendre le temps pour questionner et explorer minutieusement l'entièreté des avenues possibles. Cet amalgame peut sembler contradictoire, mais le choix qu'exerce Toyota de fonder ses décisions sur son passé, les expertises de l'ensemble de son personnel et leurs consultations avec leurs partenaires permet ultimement de gagner en temps de production et de développement sur le long terme. Prioriser le long terme au détriment des profits à court terme reflète les principes socioculturels japonais (Liker *et al.*, 2006). Le TPS a été enseigné par Toyota à leurs grands fournisseurs permettant une chaîne logistique uniforme et un «nouveau paradigme de production» (Liker *et al.*, 2006, p. 32). Le TPS encourage donc l'amélioration continue et la créativité. On cherche la perfection par la quête d'amélioration continue.

#### 3.2.1.1 Total quality management (TQM)

Tout d'abord, qu'est-ce que le total quality management? Selon Porter et Tanner (2003), il s'agit d'une approche managériale axée sur l'amélioration de l'efficacité organisationnelle ainsi que sur l'efficience de la réponse en besoin de la clientèle et parties prenantes par la mobilisation et l'optimisation des aptitudes et connaissances de la main-d'œuvre. L'approche TQM japonaise se distingue de celle à travers l'Occident par cinq caractéristiques. Selon Ishikawa (1985), ces caractéristiques sont:

- Un contrôle de qualité à travers l'intégralité de l'entreprise
- Des activités de contrôle de qualité en groupe
- Des audits de contrôle de qualité
- L'emploi de méthodes statistiques
- La promotion du contrôle de la qualité à l'échelle nationale

L'ensemble de ces distinctions japonaises font partie du processus de Toyota que nous verrons sous peu. De plus, le total quality management se manifeste à travers les principes fondamentaux du Toyota Way, c'est-à-dire le challenge, *kaizen*, *genchi genbutsu* ainsi que le travail d'équipe et le respect. Liker et al. (2006) nous présentent même une «obsession de la qualité» (Liker *et al.*, 2006, p. 169) de la part des Japonais. Bien que cette dernière soit d'une grande importance, les outils

mobilisés par les spécialistes de qualité se résument simplement. Il s'agit d'abord de se déplacer sur le terrain afin d'observer nous-mêmes ce qui se passe et analyser la situation, mobiliser le flux pièce à pièce et le système *andon* (que nous verrons un peu plus loin) et se demander cinq fois «pourquoi» ce problème est survenu (Liker *et al.*, 2006). Se demander cinq fois contribue à la résolution collective d'un problème, puisqu'il faut attaquer le problème de plusieurs angles différents et donc de points de vue différents. L'obsession de la qualité n'est pas exclusive à la chaîne de montage. Elle fait également partie intégrale de l'environnement administratif. Par exemple, cela se voit dans la prise de décision. En effet, les dirigeants étudient toujours plusieurs avenues avant de prendre leur décision finale (Liker *et al.*, 2006). Les dirigeants sont donc formés ainsi et doivent inculquer cette façon de faire à l'ensemble des employés en charge de prise de décision comme les ingénieurs ou les spécialistes en qualité. Selon Liker et al. (2006), Toyota construit sa qualité par le biais de ces employés qui par la suite sont assistés par les technologies. Plutôt que de se munir de nouvelles technologies hautement développées en espérant que celles-ci seront suffisantes, les technologies mobilisées secondent les travailleurs. Contrairement à ce qu'on peut observer dans les entreprises américaines, l'utilisation de ces technologies assiste la main-d'œuvre plutôt que la dicter.

Afin d'assurer la qualité, des contre-mesures sont également mises en place de manière préventive. Ces dernières n'affectent en rien la culture d'entreprise de Toyota où l'on prône l'arrêt nécessaire de la chaîne de montage lorsqu'un doute, problème ou questionnement survient. L'emphase mise sur la qualité répond à la philosophie de l'entreprise qui veut d'abord et avant tout répondre aux besoins de sa clientèle tout en respectant la main-d'œuvre et le bien collectif. Dans le contexte de Toyota, le total quality management permet l'apprentissage organisationnel (Liker *et al.*, 2006).

L'étude de Toma et Naruo (2017) sur les meilleures pratiques de Toyota afin d'obtenir l'excellence entrepreneuriale à travers le TQM suggère les pratiques suivantes comme les plus efficaces :

- L'orientation vers la clientèle (customer focus) —→ Se voit par la confiance accordée aux employés quant au contrôle de la qualité et l'élaboration des idées
- Un leadership fort —→ Se voit par le *nemawashi*
- L'amélioration continue —→ Se voit par l'application de *kaizen* à travers l'ensemble des procédures

- L'orientation vers la main-d'œuvre (workforce focus) —> Se manifeste par l'application du «one family principle» (vu au chapitre précédent)
- Apprentissage à long terme (lifelong learning) —> Les entreprises japonaises sont des entreprises apprenantes et accordent un temps de formation long et soigné
- Approche factuelle pour ce qui a trait aux prises de décisions (factual approach to decision making) —> Se voit à travers l'application du *genchi genbutsu*

Le total quality management peut se voir chez Toyota dans le perfectionnement et l'amélioration continue de l'ensemble de ses procédures de production. On cherche à produire la meilleure qualité possible avec les employés le plus formés qu'ils soient. Même lors de l'élaboration de nouveaux projets, les objectifs sont élevés et peuvent même sembler impossibles. Si nous prenons par exemple le développement d'une voiture hybride chez Toyota dans les années 90, les dirigeants cherchaient à développer une voiture permettant d'améliorer la consommation d'essence. Toutefois, ils ne visaient pas une amélioration de 50%, mais plutôt 100% (Liker *et al.*, 2006). Pour eux, une voiture du 20<sup>e</sup> siècle se devait d'être grandiose. Une amélioration de 50% était donc insuffisante et indigne de la nouvelle époque.

### 3.2.2 Jidoka & Just-in-time : les piliers du TPS

Selon Liker et al. (2006), les entreprises japonaises accordent une attention hors du commun à la qualité de ce qu'ils produisent. Cette priorisation de la qualité à travers différents produits et services est l'une des grandes particularités qui différencient la culture organisationnelle japonaise. Parmi les différences culturelles de gestion des usines de Toyota japonaises et américaines, l'une des plus grandes différences réside dans l'arrêt dans la chaîne d'assemblage. Pour les Japonais, arrêter la chaîne est essentiel dans l'amélioration de la production. Ne jamais l'arrêter pour régler les problèmes qui surviennent est tout simplement de se les cacher (Liker *et al.*, 2006). Pour les dirigeants de Toyota, la qualité est plus importante que le rendement en volume. Afin de prioriser cette qualité plutôt que le rendement en volume de production, l'entreprise mobilise des méthodes et des outils d'amélioration qui permettent de créer la qualité. Parmi ceux-ci, nous retrouvons *jidoka* et le just-in-time (ou juste à temps) (Liker *et al.*, 2006). *Jidoka* est une méthode provenant de Sakichi Toyoda qui permet de détecter les problèmes et les anomalies sur la chaîne de production. Concrètement, les machines de production sont munies de dispositifs qui non seulement détectent

les anomalies, mais arrêtent la chaîne de production automatiquement lorsque ces dernières sont détectées (Liker *et al.*, 2006). L'intelligence artificielle permet aux machines de réagir avant même que l'humain puisse arrêter lui-même la chaîne. L'automatisation de ces dispositifs est loin d'être nouvelle et remonte à leur conception. La technologie est sollicitée afin d'aider la main-d'œuvre plutôt que de la dicter. *Jidoka* nécessite donc des machines intelligentes essentielles à la qualité permettant l'arrêt de la fabrication du produit lorsqu'un problème de qualité survient. Puisque les machines arrêtent automatiquement la chaîne de production, les travailleurs doivent être alertés de cet arrêt. Il y a donc la mise en place d'alertes permettant d'aviser les employés des anomalies détectées. Dans la majorité des cas, ces alertes sont des *andon*, des systèmes d'alarme sonores et lumineux. Les *andon* sont divisés par poste de travail, permettant à la chaîne de continuer de rouler à l'exception de l'anomalie détectée. Les *andon* permettent un management visuel et sonore des anomalies permettant une réponse rapide de la part de la main-d'œuvre. *Jidoka* est donc la garantie de la qualité de la production dans une optique de prévention de défauts (Liker *et al.*, 2006). Cette méthode agit comme une maintenance préventive de la qualité. Il permet d'empêcher les défauts de passer à la prochaine étape de la chaîne de production puisque les employés interviennent des leurs signalements (Liker *et al.*, 2006).

*Jidoka* n'est pas qu'automatisé. Les employés ont également le rôle crucial d'arrêter la chaîne lorsqu'ils détectent une anomalie par eux-mêmes. Les cadres ont confiance en les opérateurs et les incitent à sonner l'alarme lorsqu'ils le jugent nécessaire. Un tel pouvoir leur est accordé par confiance en leur jugement, savoir-faire et expérience. La qualité de la production repose donc en partie dans les mains des opérateurs. Les cadres responsabilisent les employés à la chaîne et donnent de l'importance à leurs actions et leurs jugements. La formation accrue des employés permet aux dirigeants d'avoir confiance en leurs compétences. Les dirigeants sont aussi formés à intervenir seulement lorsque nécessaire. «Les chefs d'équipe ont été formés et maîtrisent parfaitement les procédures standardisées sur la manière de traiter les signaux *andon*» (Liker *et al.*, 2006, p. 165). *Jidoka* est donc «l'automatisation à visage humain» (Liker *et al.*, 2006, p. 43). Le juste à temps, quant à lui, est un élément essentiel au *jidoka*. «Le juste à temps est un ensemble de principes, d'outils et de techniques qui permettent à une entreprise de fabriquer et de livrer des produits en petites quantités, dans des délais courts, pour répondre aux besoins spécifiques des clients» (Liker *et al.*, 2006, p. 30). Le just-in-time est influencé par les usines Ford américaines où

on cherchait initialement à répondre aux demandes des clients et d'avoir toujours ce dont ils ont besoin. Toutefois, le just-in-time cherche à produire seulement ce qui est nécessaire. Plus précisément, on veut produire selon la demande des clients et éviter les retards ou le surplus. Le juste à temps permet donc de fortifier le *jidoka*, car le flux de pièces et le *takt time* permet la production de moins de pièces à la fois, permettant d'accorder une attention particulière à celles produites et réduire le nombre de pièces défectueuses devant être remplacées ou corrigées. Le *takt time* est le rythme de la demande du client (Liker *et al.*, 2006). Concrètement, il représente la demande des clients quant aux véhicules ou pièces nécessaires afin de satisfaire les commandes des clients. Déterminer le *takt time* permet d'établir un standard de production qui répond aux demandes des clients de la manière la plus exacte possible. De cette manière, il n'y a pas de manque ou d'excédent. Le flux de pièce et le *takt time* établissent le just-in-time, qui à son tour construit le *jidoka* (Liker *et al.*, 2006).

### 3.2.3 Muda & heijunka

Suite au *jidoka* et au just-in-time, d'autres concepts sont aussi essentiels au système de production de Toyota. *Muda*, qui signifie «gaspillage» en japonais, ce rapporte à tout ce qui requiert du temps sans y apporter de valeur ajoutée (Liker *et al.*, 2006). Plus précisément, *muda* est la perte de temps dans le flux. Toyota cherche donc à éliminer de son processus toutes formes de gaspillage. Liker *et al.* (2006) en dénombre huit catégories : la surproduction, les transports et les manutentions inutiles, l'attente, les usages inutiles, les stocks excessifs, les corrections, les mouvements inutiles et la créativité inemployée. En plus des huit catégories parmi lesquelles le gaspillage peut se faire, *muda* s'accompagne également de deux autres sphères, c'est-à-dire *mura* et *muri* (Liker *et al.*, 2006).

*Muri* qui signifie «impossible» ou «excessif» et représente une charge de travail excessive. Cette dernière est applicable autant aux hommes qu'aux machines. *Muri* est lorsque ces derniers sont poussés au-delà de leurs capacités. Cette charge excessive a des répercussions négatives sur la sécurité et la qualité des employés et provoque des pannes chez les machines. *Mura* peut se traduire comme un «regroupement» ou un «troupeau», relevant la notion de grande quantité de quelque chose. Dans le contexte du *lean*, *mura* signifie la variabilité dans le processus de production. Il englobe donc les répercussions des problèmes de volumes de production engendrés par une série de problèmes internes potentiels tels que l'indisponibilité de machines (Liker *et al.*, 2006). Dans

cet exemple, on retrouve alors un «regroupement» de pièces en attente. Cette variabilité ou déséquilibre est la cause de beaucoup de types de gaspillage. Plus précisément, *mura* génère *muda*.

Liker et al. (2006) expliquent que lorsqu'un client passe une commande, la première phase du processus se déclenche par la mise à dispositions des matières propres à la commande passée. Ces dernières arrivent aussitôt dans les usines des fournisseurs permettant l'exécution immédiate de la commande qui est alors envoyée dans une usine où les composantes seront assemblées instantanément par des ouvriers. Par la suite, le produit final est livré rapidement au client. Ce processus se compte en quelques heures ou quelques jours plutôt qu'en semaines ou mois. Une telle rapidité dans le processus complet de fabrication permet aux ingénieurs de l'entreprise de construire une nouvelle voiture en moins d'un an, soit deux fois plus rapide que leurs concurrents (Liker *et al.*, 2006). Ce processus nécessite une communication à travers chacune des étapes et entre chacune d'entre elles. Sans communication, le gaspillage est inévitable.

*Heijunka* permet de contrer cette variabilité dans le processus de production, contrant par conséquent *mura*, *muri* et *muda*. *Heijunka*, qui peut se traduire comme «équilibrage», est le lissage de la production. Ce principe du *lean* (expliqué plus tard dans ce chapitre), est l'un des plus difficiles à maîtriser. Selon Liker et al. (2006), *heijunka* nécessite une répartition équilibrée du travail, permettant à chacune des étapes de production de fonctionner conjointement. *Heijunka* est donc le lissage de la production qui respecte simultanément le volume des commandes tout en standardisant la production. Effectivement, produire uniquement ce dont on a besoin pour répondre aux commandes des clients génère une irrégularité dans la production. Le principe *heijunka* cherche donc à harmoniser les commandes réelles et la production et d'obtenir une cadence régulière. Cet équilibre peut s'atteindre par la standardisation des tâches et des procédures générant une séquence de production équilibrée (Liker *et al.*, 2006). On parle alors de «lisser» la production, car on cherche à éviter la fluctuation. Selon ce principe, il est donc plus avantageux d'agir plus lentement et uniformément à travers les étapes de production qu'à vitesse maximale de manière déséquilibrée. L'équilibrage permet un véritable flux de production stable qui permet à l'entreprise un flux de production répondant aux demandes des clients tout en respectant le concept de just-in-time (Minh, 2023).

*Heijunka* peut sembler incompatible avec le principe de fabrication sur commande propre à Toyota, ce qui explique le niveau de difficulté de son implantation. Les cadres et les ingénieurs doivent trouver le moyen d'être fidèles à l'ensemble des principes du TPS. Ils doivent donc répondre aux besoins personnalisés des clients, produire ce dont ils ont besoin sans accumuler les stocks et sans faire attendre les clients. *Heijunka* est l'arme parfaite contre *muda*, *mura* et *muri*. Toutefois, ce principe du TPS est différent selon chaque entreprise. Il demande un ajustement propre à chaque situation. Le développement de nouveaux produits entraîne aussi des changements dans l'uniformité de la production. Il demande donc des ajustements. Dans le cas de plusieurs entreprises Toyota, elles ont opté pour un système de production qui modifie des produits selon les demandes personnalisées des clients. Les véhicules sont donc produits sur une base régulière à un rythme standardisé selon la quantité de commandes moyenne, mais ces véhicules sont modifiés selon les commandes des clients (Liker *et al.*, 2006).

#### 3.2.4 La philosophie lean

Taiichi Ohno est le fondateur du Toyota Production System et de la philosophie *lean*. Initialement ingénieur pour Toyota, il passera 60 ans chez l'entreprise et deviendra vice-président en 1975 (Mousli, 2010). Le Toyota Production System étant exclusif à l'entreprise, il est l'essence de la philosophie et de la production *lean*. Le terme «lean» fut créé dans les années 90 par les auteurs James Womack, Daniel Jones et Daniel Ross et désigne en quelques sortes la finalité du Toyota Production System (Liker *et al.*, 2006). Suite à plusieurs années de tentative de production de masse, Eiji Toyoda et Taiichi Ohno ont conclu que ce type de production n'était pas un système fonctionnel pour le Japon (Womack *et al.*, 2007).

Nous avons vu précédemment comment les changements dans la production de masse classique favorisent les économies d'échelles. De plus, le regroupement des machines lourdes et du personnel selon leur spécialité permettent une flexibilité dans la programmation. Ce raisonnement a comme finalité l'optimisation de la chaîne de production par une quantité massive de production permettant d'atteindre ses objectifs pour ce qui a trait à la quantité programmée. Toutefois, ce raisonnement propre à la production de masse classique va à l'encontre du raisonnement *lean*. Avec la production *lean*, on priorise le flux de production plutôt que la quantité de production. «Le flux est au cœur du message *lean* qui prône la réduction du laps de temps entre les matières premières et les produits finis (ou les services), pour améliorer la qualité, réduire les coûts et le délai de livraison» (Liker *et*

al., 2006, p. 112). Le raisonnement de la production de masse classique est de produire le plus possible au meilleur rendement possible. Ici, l'important est d'atteindre les objectifs de production en termes de quantité.

Dans l'optique *lean*, une telle production mène inévitablement à une surproduction qui pour le raisonnement *lean* est synonyme de gaspillage. Avec le raisonnement de production de masse classique, les matières premières sont en attente de transport à travers différents secteurs. Certaines machines propres à un département vont produire plus rapidement et engendrer une surproduction de produits ou matières premières qui génère une accumulation des stocks. Liker et al. (2006) expliquent comment cette quantité de stock est non seulement inutilisée, mais occupe également un espace important. Le regroupement physique des machines par spécialité entraîne aussi des espaces non utilisés. De plus, les auteurs expliquent comment la division par spécialité des hommes et des machines brise le flux de production des pièces. En effet, cette répartition sectorielle d'expertise nécessite un transport à travers les différentes spécialités. Par conséquent, les produits qui doivent traverser plusieurs flux sont condamnés à attendre leur déplacement générant ainsi des délais dans la production de ceux-ci. Le *lean* cherche à éliminer les huit types de *muda*, *muri* et *mura* vus précédemment. L'organisation *lean* permet de remédier à ces gaspillages avec une production munie d'un flux de pièce à pièce aligné chronologiquement avec les étapes de conception du produit. De cette manière, la production n'engendre pas d'accumulation, de gaspillage ou de délais liés au transport des produits de secteur en secteur. Le *lean* optimise le flux des matières plutôt que le volume de production (Liker et al., 2006). Les managers doivent donc veiller au contrôle du gaspillage à travers l'ensemble des étapes et outils de production, comme le contrôle de qualité, la chaîne de montage, les changements dans le modèle de production, etc. (Minh, 2023).

Le *lean* répond donc aux besoins immédiats afin de satisfaire les commandes des clients. L'idée d'une taille de lot idéale est alors abolie puisqu'on ne produit que ce dont on a besoin sur le moment. Taiichi Ohno a toutefois décidé d'implanter de petites réserves de pièces entre certaines tâches de la chaîne de production afin d'assurer le contrôle des stocks. Ces réserves ont toujours la même quantité de stock. Lorsqu'une pièce doit y être retirée pour répondre à une demande particulière ou lorsque le flux n'est pas possible, cette pièce est alors remplacée dans la réserve. Les fournisseurs doivent toutefois être alertés du besoin en remplacement de cette pièce tampon. Un système

*kanban* («signe» ou «signal» en japonais) est donc un moyen d'alerter les fournisseurs de manières variées, comme l'emploi de cartes *kanban* aux fournisseurs ou manutentionnaires responsables du remplissage des stocks. Aujourd'hui, les *kanban* électroniques sont davantage utilisés, tel que des systèmes de programmation informatisés (Liker *et al.*, 2006).

Produire seulement ce qui est nécessaire permet une vérification immédiate des problèmes. Effectivement, lorsqu'un problème survient dans le processus de production de masse classique, il est difficile de discerner non seulement d'où il provient, mais aussi depuis combien de temps. Puisque chaque étape est divisée selon les différents regroupements de spécialités, un problème ne peut être identifié que lorsque le produit passe à la prochaine étape, ce qui peut prendre des jours, semaines et même des mois (Liker *et al.*, 2006). De surcroît, le volume important de lots est également un défi en soi. Plus on produit une quantité importante, plus il est difficile de détecter des erreurs ou des problèmes parmi la quantité produite. Avec le *lean*, le volume du lot peut être très faible. Les étapes du flux étant interreliées, un problème se fait rapidement détecter. Les problèmes sont diagnostiqués et corrigés rapidement, d'une part dû à l'implication du personnel à plusieurs niveaux/secteurs à travers les étapes de production et d'autre part puisque chacun ont comme mandat d'être contrôleur de la qualité. Pour Taiichi Ohno, ce contrôle de qualité implique un contrôle et management visuel. C'est pourquoi les systèmes *kanban* et *andon* y ont été introduits (Mousli, 2010). Réduire les différents types de *muda* permet une focalisation sur la qualité du produit fini et réduit le prix de revient. Le court temps d'écoulement permet une flexibilité immédiate dans la production. De plus, cette dernière étant centrée sur le flux, presque l'entièreté des tâches permet une valeur ajoutée.

Le *lean* ne peut fonctionner que si tous les acteurs du processus sont impliqués. Selon Liker *et al.* (2006), prioriser la chaîne logistique améliore non seulement la sécurité, mais également le moral des opérateurs. Bien que ce processus n'impose pas un code de sécurité particulier, la priorisation du flux implique des lots plus petits. La réduction des lots signifie une diminution du poids des boîtes à transporter ou l'utilisation de chariots élévateurs. Par conséquent, les accidents liés à la manutention et à l'utilisation des chariots se voient disparaître. Ces deux exemples font partie des

étapes dites potentiellement dangereuses qui se sont naturellement retirées du processus de production. Selon Liker et al. (2006, p. 121-23), les avantages de la production *lean* peuvent donc se résumer ainsi :

- Construis la qualité
- Crée une flexibilité
- Améliore la productivité
- Libère l'espace
- Améliore la sécurité
- Améliore le moral
- Réduis les coûts d'immobilisation des stocks

Le *lean* mobilise plusieurs outils favorisant son implantation et son maintien. Un outil du *lean* est les «Cinq S» ou «5S» qui implique l'usage de cinq activités permettant d'éliminer les défauts, les accidents et le gaspillage dont les noms commencent dans l'ensemble par la lettre «s». Il y a d'abord «*seiri* (trier, éliminer), *seiton* (ranger), *seiso* (nettoyer), *seiketsu* (entretenir) et *shitsuke* (pérenniser) (Liker et al., 2006, p. 48-49). Le 5S est une pratique managériale qui permet également un rangement et une propreté exemplaire bien connue de plusieurs commerces et usines japonaises. Les programmes 5S permettent de standardiser les procédures et l'environnement de travail, permettant ainsi l'amélioration continue. *Seiri* priorise ce qui est nécessaire. Ce qui ne l'est pas est alors jeté, puisqu'il s'agit de gaspillage. *Seiton* attribue une place précise pour chaque objet, ce qui permet non seulement de mettre de l'ordre, mais aussi de ne pas perdre du temps à les chercher. *Seiso* étant le nettoyage, il permet de garder un œil sur tout et de permettre une visibilité accrue favorisant la détection de problèmes potentiels. Autrement dit, puisque tout doit être nettoyé et que tout est propre, il n'y a pas de secrets. *Seiketsu* impliquent une standardisation de procédures permettant de maintenir *seiri*, *seiton* et *seiso*. Le dernier S, *shitsuke* est justement le maintien de l'environnement de travail (Liker et al., 2006). L'importance de l'éducation, de la motivation et de la formation se reflète particulièrement dans la difficulté de *shitsuke* puisqu'il nécessite une autonomie et une rigueur afin d'être maintenu continuellement. Les 5S sont un ensemble de tâches standardisées permettant un contrôle visuel de la qualité, de l'environnement de travail et de la production. Pour les entreprises japonaises, ce contrôle agit comme un mode de communication rapide et effectif permettant de discerner rapidement où se situent certains problèmes ou

défaillances. Selon Liker et al. (2006), le contrôle visuel fait partie des activités à valeur ajoutée. Comme vu précédemment, le contrôle visuel fait partie intégrante du système *lean*. Il inclut plusieurs outils comme les *kanban*, les *andon* ainsi que les 5S et contribue à l'amélioration du flux. Le contrôle visuel permet à l'ensemble des acteurs de discerner les problèmes et anomalies immédiatement lorsque ces derniers surviennent. Le *lean* permet d'agir sur le champ et promeut l'arrêt de la chaîne de montage afin d'y remédier.

Le *lean* étant le TPS appliqué dans d'autres entreprises que Toyota, les valeurs du management *lean* découlent de son créateur, Taiichi Ohno et du fondateur de Toyota, Kiichiro Toyoda. Les valeurs essentielles de ces acteurs proviennent en grande partie de la culture japonaise, particulièrement du Bushidō. Comme vu dans le chapitre précédent, la structure japonaise moderne s'appuie sur les principes du Bushidō. Helmold et al. (2022) expliquent comment le code d'éthique et de valeurs des samouraïs se manifeste dans le *lean*. Selon ces auteurs, les sept vertus du Bushidō s'y reflètent ainsi :

- La justice s'exprime dans l'habileté d'agir rapidement lorsque nous avons le pouvoir de le faire. Les décisions doivent être prises pour les bonnes raisons et pour le bien commun.
- Le courage s'exprime dans les motifs qui se rattachent aux décisions. Il faut avoir le courage de faire ce qui est le mieux pour l'entreprise, pour les employés et pour les clients sur une base de long terme et à la méthode japonaise. Il s'agit d'avoir le courage de faire la bonne chose selon les valeurs de l'entreprise plutôt que sous la pression des opinions et valeurs externes.
- La bienveillance et la compassion s'expriment dans la quête du bien commun et l'équilibre entre l'humain et la production. Les samouraïs avaient le pouvoir de prendre la vie des gens, mais devaient le faire seulement lorsque les motifs d'un tel geste étaient justifiés selon leurs codes de conduite. Tout comme les samouraïs, les entreprises ont le pouvoir de changer des vies. Il s'agit de trouver l'équilibre entre le bien-être commun et l'optimisation de la production.
- L'intégrité et l'honnêteté sont une partie intégrale de la culture japonaise, autant sociétale qu'entrepreneuriale. Être honnête est la seule voie vers l'amélioration. La confiance à tous les niveaux est essentielle au *lean* et est la base du respect.

- L'honneur se doit de guider toutes les actions de l'entreprise. Tout comme l'honneur constitue le cœur de toutes les actions du samouraï, elle doit aussi diriger celles des entreprises.
- Le respect et la politesse sont essentiels au *lean*. Le respect et la politesse transparaissent dans l'importance que les dirigeants accordent à l'opinion des employés et le partage des connaissances. Il est essentiel d'écouter leurs inquiétudes et leurs recommandations afin de les responsabiliser dans le contrôle de la qualité et l'amélioration continue. Le respect et la politesse s'expriment aussi dans l'importance accordée aux formalités (*ringi*), à l'âge et à l'expérience des employés et dirigeants.
- La loyauté et le contrôle de soi s'expriment avec la loyauté nécessaire envers les parties prenantes du management *lean*. Les employés, les dirigeants, les partenaires des *keiretsu* etc., sont des relations à long terme, transparentes et honnêtes. La loyauté et servitude étaient essentielles à l'existence des samouraïs puisqu'ils étaient au service d'un *daimyo* jusqu'à sa mort ou la leur. Les dirigeants doivent faire confiance en leurs employés dans leurs aptitudes à discerner les problèmes et soumettre des améliorations (Helmold *et al.*, 2022).

Selon Helmold et al. (2022), le *lean* management ou *lean thinking* fait partie intégrante de la société japonaise. En effet, les auteurs nous expliquent comment la société japonaise fonctionne selon des *kata*. Le terme *kata* provient des arts martiaux japonais et signifie «forme». Un *kata* représente une forme de routine internalisée à l'aide de pratique. Cette routine de mouvements devient alors un automatisme. Pour Helmond et al. (2022), ce concept de *kata* se manifeste culturellement dans l'ensemble de règles et les comportements de la société japonaise. De ces comportements émergent des caractéristiques culturelles. Par exemple, le perfectionnisme est une caractéristique très importante dans la culture japonaise. Il est primordial de produire un travail de qualité. Cette qualité se reflète dans le temps de formation accordé à la formation des employés, la patience dans la conception d'amélioration ainsi que l'implantation de changements et le temps qu'ils accordent au dialogue, rétroaction et le partage de connaissances (Helmold *et al.*, 2022). Par conséquent, le *lean* n'est pas un concept étranger aux Japonais et est plutôt la représentation des *kata* dans un contexte entrepreneurial. En entreprise, établir un *kata* à travers l'ensemble de ses secteurs est une tâche managériale cruciale. La philosophie entrepreneuriale *lean* doit donc être assimilée par l'ensemble

des employés afin qu'elle devienne une seconde nature dans leurs tâches quotidiennes (Helmold *et al.*, 2022).

### 3.2.5 Kaizen & hansei

*Kaizen* et *hansei* sont deux philosophies propres à la culture japonaise qui agissent comme processus dans les entreprises nippones typiques comme Toyota. *Kaizen* qui signifie «amélioration» est un processus où l'on apporte des changements de manière continue, même si ces derniers sont jugés comme minimes. Ce processus nous permet alors d'atteindre les objectifs de la production *lean* (Liker *et al.*, 2006). Le processus *kaizen* se traduit en entreprise comme l'«amélioration continue» par sa nature perpétuelle dans la quête d'amélioration. C'est un processus, mais aussi une philosophie en soi dans une quête de perfectionnement de la qualité des produits par amélioration du système. *Kaizen* permet un contexte d'apprentissage perpétuel qui incite le changement. Selon Helmold *et al.* (2022), le processus *kaizen* en entreprise signifie l'amélioration continue d'une activité afin de perfectionner la performance du système de production. Concrètement, l'amélioration continue est un processus où l'on apporte de petits changements à travers différents secteurs de la chaîne de production et des activités de valeur ajoutée. L'amélioration continue nécessite l'implication de l'ensemble des employés à travers différents secteurs de production. Il ne s'agit pas d'une seule tâche qui peut être attribuée à une ou quelques personnes. Elle inclut l'analyse systématique de l'ensemble de la chaîne de production ainsi que ces activités de production et de valeur ajoutée (Helmold *et al.*, 2022).

Selon Helmond *et al.* (2022), *kaizen* débute avec le management. L'amélioration continue étant une philosophie avant tout, cette dernière doit imbiber la culture managériale de l'entreprise afin qu'elle soit enseignée et propagée à travers elle. L'ensemble des secteurs de production doivent maîtriser et agir selon cette philosophie. Cela n'est possible que si les managers assimilent initialement et profondément cette philosophie. Par conséquent, *kaizen* est aussi un concept managérial japonais (Helmold *et al.*, 2022). Les managers doivent alors créer et entretenir un contexte d'apprentissage en milieu de travail permettant aux employés de repérer les gaspillages, les anomalies, les défauts de qualité et suggérer des améliorations diverses. Le management visuel est donc parallèlement essentiel au repérage de ces anomalies et gaspillages. L'implantation de repères visuels permettant le contrôle de la qualité comme les *kanban* facilite le contrôle des étapes de production et de la qualité. *Kaizen* implique également la promotion du travail d'équipe de la

part des managers. Toutefois, la contribution individuelle est aussi essentielle au processus. L'environnement de travail doit donc favoriser les partages, la communication et les discussions permettant aux employés de communiquer leurs idées et inquiétudes individuelles ou collectives (Helmold *et al.*, 2022). L'engagement des employés dans la culture, les objectifs et la vision de l'entreprise est donc essentiel au fonctionnement de l'amélioration continue. Les managers doivent promouvoir ces différents aspects de manière à ce que leur engagement soit à part entière. Dans la majorité des cas, *kaizen* se fait à l'aide d'atelier. Comme l'explique Liker et al. (2006), «l'atelier *kaizen* est une invention remarquable, qui permet à une équipe plurifonctionnelle d'opérer en une semaine des changements qui, autrement, peuvent s'éterniser pendant des mois» (Liker *et al.*, 2006, p. 371). Pour Helmond et al. (2022), le temps typique de réalisation de ces ateliers est de 3 à 5 jours. Durant ces derniers, des améliorations sont appliquées à travers l'activité qui cherche à être améliorée afin de vérifier les résultats qu'ils produisent et s'ils répondent aux standards de qualité et de sécurité de l'entreprise. Ces améliorations sont majoritairement dans les processus opérationnels et techniques.

Plusieurs outils sont alors mobilisés afin d'exécuter l'amélioration continue. Parmi ceux-ci, nous avons le cycle PDCA, «une approche systématique de résolution de problèmes» (Liker *et al.*, 2006, p. 31). L'acronyme PDCA se constitue de «p» pour «planifier», «d» pour «do» (faire), «c» pour «check» (vérifier) et «a» pour «agir» (Liker *et al.*, 2006). PDCA est donc aussi une méthode managériale permettant le contrôle de l'amélioration continue. L'étape «planifier» implique une analyse et une élaboration d'un plan d'amélioration. Le «faire» représente l'implantation de solutions. Le «vérifier» signifie l'évaluation de ces améliorations et «agir» fait référence à l'élaboration de contre-mesures et de standardisation des solutions (Helmold *et al.*, 2022). La standardisation du travail optimise le travail d'équipe et est l'essence même de l'amélioration continue. Par conséquent, la standardisation des solutions est une étape cruciale de *kaizen*. Cette standardisation se fait suite à une décision d'abord approuvée par l'équipe puis par le management (Helmold *et al.*, 2022).

*Hansei* qui signifie «réflexion» est un processus de réflexion et d'apprentissage organisationnel qui s'applique autant dans la dimension individuelle que la dimension collective de l'entreprise (Liker *et al.*, 2006). Selon Liker et al. (2006), *hansei* est un élément essentiel chez Toyota, mais il n'est pas exclusif à l'entreprise. En effet, *hansei* est un concept propre à la culture japonaise. Il fait partie

intégrante de plusieurs sphères japonaises, autant dans l'éducation des enfants qu'au travail chez les adultes. *Hansei* est donc un processus où faire une erreur conduit d'abord à un sentiment de tristesse profonde. Puis, cette tristesse mène à l'élaboration d'un plan permettant de ne plus commettre cette erreur à nouveau. Ce processus s'exprime dans la culture japonaise comme un concept, un état d'esprit et une attitude (Liker *et al.*, 2006). Pour les Japonais, avouer ses torts est une partie intégrante de l'apprentissage et de la responsabilisation en entreprise. La critique provenant d'un dirigeant en entreprise japonaise est perçue de manière différente qu'à travers d'autre milieu organisationnel à travers le monde. En entreprise nipponne, les employés se concentrent sur ce qui est mal fait et ce qui peut être amélioré. Cette façon de faire n'est pas nécessairement perçue comme négative, mais agit plutôt comme une réflexion honnête du résultat obtenu (Liker *et al.*, 2006). *Hansei* est un bon exemple de comment la culture japonaise joue un rôle sur les procédures organisationnelles et la manière dont la critique est assimilée puisqu'il s'agit d'une «méthode de réflexion systématique étrangère aux cultures autres que japonaise» (Liker *et al.*, 2006, p. 326). Encore une fois dans une perspective de différences culturelles, parler des difficultés et des défauts plutôt qu'uniquement des points positifs sont une forme d'humilité et de force du point de vue japonais (Liker *et al.*, 2006).

Liker et al. (2006) expliquent comment *hansei* étant un processus de responsabilisation de l'individu envers sa faute et d'élaboration d'un plan pour la rectifier, il fait partie intégrante du concept de *kaizen*. De fait, *hansei* est un outil de *kaizen* qui souvent s'exprime sous forme de réunion où des analyses et des discussions ont lieu sur les points faibles d'un processus, produit, projet, phase ou autre. *Hansei* est culturellement parlant, une opportunité d'apprentissage.

L'amélioration à long terme n'est pas unique à Toyota. *Hansei* et *kaizen* sont des concepts et philosophies propres à la culture japonaise et à la culture entrepreneuriale des entreprises japonaises typiques. L'amélioration à long terme est donc la combinaison de la réflexion systématique et l'amélioration continue (Liker *et al.*, 2006). Toutefois, la manière dont Toyota les applique à chacune de ses étapes et sa priorisation du flux plutôt que du rendement de production en chiffres donnent à *hansei* et *kaizen* un rôle crucial dans la nature même de l'organisation et la qualité des produits.

### 3.2.6 Automatisation et nouvelles technologies

Selon Huang et Sakurai (1990), «[f]actory automation is capable of improving a company's competitiveness in the world markets through lower production cost, better product quality, and shorter lead time» (Huang et Sakurai, 1990, p. 103). Ces avantages correspondent en grande partie aux objectifs que Toyota cherche continuellement à atteindre. Toutefois, Toyota fait preuve de prudence quant aux nouvelles technologies et l'automatisation qu'entraîne leur acquisition. Avant d'adopter une nouvelle technologie, cette dernière doit avoir fait ses preuves sur une longue période et suite à une expérimentation approfondie par plusieurs personnes (Liker *et al.*, 2006). De la même manière dont les dirigeants se questionnent profondément sur les répercussions ou les causes d'une problématique avant de prendre leur décision finale, les répercussions de l'intégration d'une nouvelle technologie sont profondément analysées. Plutôt que d'adapter les principes au nouveau contexte qu'impliquerait leur acquisition, les machines sont évaluées selon les principes de Toyota de la même manière dont les dirigeants embauchent de nouveaux employés. Ils doivent s'assurer que l'ajout de cet élément (ou personne) à l'entreprise contribuera aux principes et philosophies entrepreneuriales actuels (Liker *et al.*, 2006). De surcroît, cette technologie doit aussi être visuelle afin de contribuer au contrôle visuel mentionné précédemment.

L'acquisition de nouvelles technologies doit être analysée avec l'ensemble des parties prenantes. Ces dernières vont alors discuter des avantages et inconvénients qui peuvent en découler. Puisque toutes les parties prenantes sont impliquées dans l'acquisition (ou le rejet) des nouvelles technologies, leur implantation se fait généralement sans leur résistance ou leur réticence puisque l'ensemble des parties prenantes ont eu un rôle à jouer dans leur acquisition. Ils ont donc déjà eu l'opportunité de communiquer leurs inquiétudes, leurs opinions et apprendre simultanément le fonctionnement de ces machines (Liker *et al.*, 2006). De plus, l'humain reste au cœur du processus de Toyota. Les machines sont donc implantées pour assister et supporter l'homme. Comme l'expliquent Huang et Sakurai (1990) dans leur recherche en automatisation d'entreprises japonaises, «factor automation can hold the key to successful competition in the world market. Without support from the employees, however, it could be very difficult to reach the full potential of an automated production system. It is management's responsibility to create a favorable environment for automation» (Huang et Sakurai, 1990, p. 107). Tout comme dans le TPS, les individus restent donc au cœur du succès de l'automatisation, autant chez les travailleurs que les dirigeants. De plus, les machines et l'informatique sont des outils nécessaires à la production de

l'entreprise, mais elles doivent correspondre aux valeurs de l'entreprise. Par exemple, l'implantation de systèmes de dessin assisté par ordinateur (computer-aided design) adapté dans les années 80 ne fut adoptée que suite aux analyses exhaustives de la part des concepteurs de Toyota. L'adoption de robots, machines ou ordinateurs ne se fait que si les parties prenantes de l'entreprise peuvent prouver que ces technologies assisteront l'humain dans les processus et permettent une valeur ajoutée (Liker *et al.*, 2006).

Bien sûr, les entreprises d'aujourd'hui sont très différentes des entreprises des années 80. La mondialisation et la compétition ont mené à une modernisation ainsi qu'une automatisation importante des tâches afin de pallier ces obstacles. Toutefois, la vigilance et les standards de Toyota face à l'implantation de nouvelles technologies et d'automatisation perdurent même aujourd'hui. Selon Helmond *et al.* (2022), l'implantation de l'information digitale et des technologies d'informations dans les systèmes de production permettent la fusion entre le physique et le digital. Cette fusion nous conduit alors à l'émergence d'entreprises surnommées l'industrie 4.0. «It includes cyber-physical systems, the Internet of things, cloud computing and cognitive computing. Industry 4.0 is commonly referred to as the fourth industrial revolution» (Helmold *et al.*, 2022, p. 111). L'industrie 4.0 offre donc plusieurs nouvelles composantes à la production. Entre autres, elle permet d'abord une interconnexion à travers l'internet. Elle offre une transparence de l'information par l'interconnexion à travers les machines et les opérateurs permettant à ces derniers de prendre des décisions basées sur ces données disponibles. L'industrie 4.0 offre aussi une assistance technique permettant non seulement une visualisation de l'information, mais aussi de les interpréter d'une manière adéquate et de prendre des décisions en conséquence. Certaines décisions sont aussi décentralisées et automatisées par des systèmes selon la comptabilisation des données et les objectifs qui s'y rattachent (Helmold *et al.*, 2022). L'automatisation et l'intelligence artificielle font donc partie intégrante des entreprises d'aujourd'hui. Par conséquent, ils ont aussi une place dans le *lean*. Dans les entreprises japonaises employant le management *lean*, l'intelligence artificielle est mobilisée dans la prise de décision et dans l'interprétation des données par les managers. De surcroît, l'approche PDCA (planifier, faire, vérifier, agir) vue précédemment dans la section «*kaizen* et *hansei*» nécessite plusieurs éléments d'automatisation. Comme on peut l'observer dans la figure ci-dessous, le *lean* compte neuf éléments d'automatisation qui englobe l'approche PDCA et procure un avantage concurrentiel à la chaîne de valeur (Helmold *et al.*, 2022).

Figure 3.3 Éléments *lean* de l'intelligence artificielle pouvant procurer un avantage concurrentiel à la chaîne de valeur



Tiré de/source: (Helmold *et al.*, 2022, p. 113)

### 3.2.7 Valeurs et culture managériale

Précédemment, nous avons vu dans la section sur la gestion des connaissances comment les entreprises japonaises typiques sont imprégnées de valeurs nippones résultant de l'histoire et de la culture particulière du Japon. L'entreprise Toyota est loin d'être une exception. Effectivement, cette dernière reflète parfaitement les notions évoquées dans les écrits de Nonaka, Takeuchi, Von Krogh et bien d'autres. Plus précisément, l'entreprise Toyota se fonde sur les notions de sacrifice, collectivité et innovation. Liker *et al.* (2006), nous explique comment ces notions sont appliquées à travers l'ensemble de l'organisation et à multiples niveaux. Ils nous expliquent comment la fin des années 40 fut marquée par un contexte économique ardu menant à un nombre élevé de fermetures d'usines. En 1948, l'inflation mena à un taux d'endettement très élevé. Afin de sauver l'entreprise de la faillite, Toyota décida de réduire ses coûts d'abord en réduisant les salaires de

10%. Déjà qu'une baisse salariale est une technique rarement appliquée dans les entreprises nord-américaines dans un effort de réduction des coûts, ce qui est encore plus particulier de cette décision est le fait qu'elles étaient sur base volontaire. De plus, ces réductions de salaire volontaires ont d'abord été appliquées aux cadres. Ultérieurement, des négociations avec les employés ont conduit à la réduction de leurs salaires également afin d'éviter la faillite et les licenciements. Malgré l'accalmie, ces dernières étaient insuffisantes pour sauver l'entreprise de la faillite. Le président de Toyota de l'époque, Kiichiro Toyoda, va alors démissionner de son poste de président. Bien que la situation économique fût loin d'être due à une erreur de sa part, un tel geste de solidarité permit de calmer le jeu avec les travailleurs. Ce sacrifice fut alors reflété chez les travailleurs, engendrant des départs volontaires. Ces derniers quittaient délibérément leur poste pour sauver l'entreprise de la faillite dans une optique encore une fois de sacrifice personnel pour le bien commun et le long terme (Liker *et al.*, 2006). Ultiment, ces multiples sacrifices permirent en grande partie à l'entreprise de survivre, permettant aussi d'une manière au Japon de survivre économiquement parlant. Quitter délibérément son poste afin de permettre à l'entreprise de survivre est un sacrifice majeur, particulièrement dans le contexte économique pénible de l'époque.

#### 3.2.7.1 Valeurs nippones et entrepreneuriales

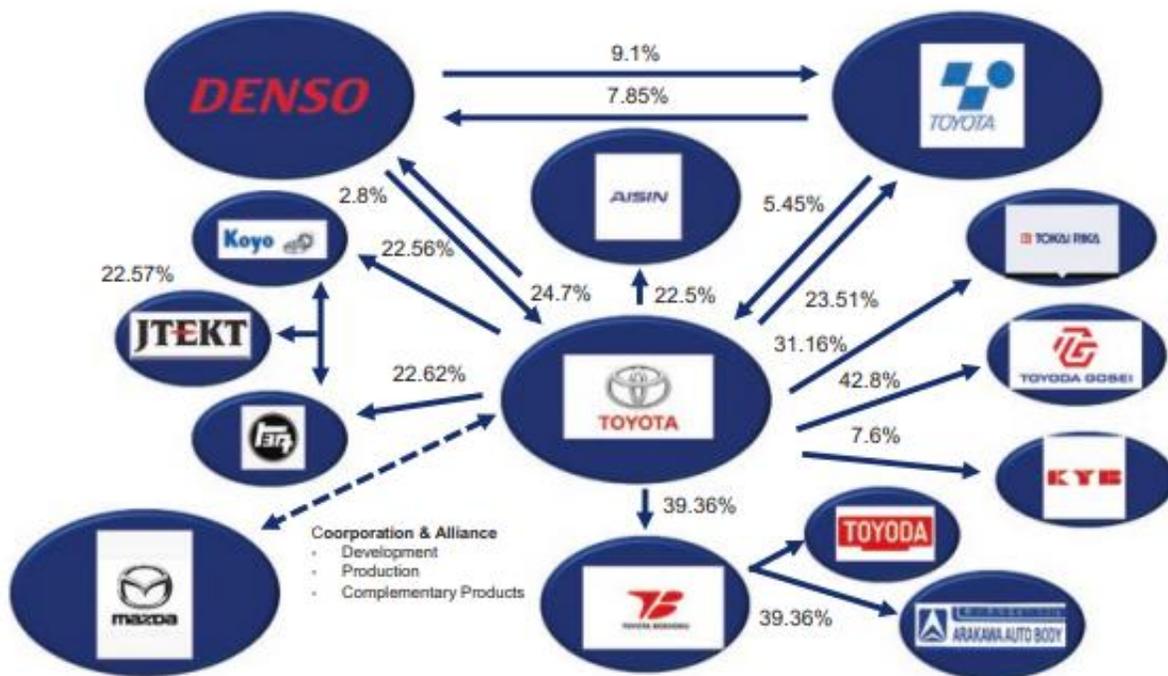
La priorisation du bien commun au détriment du bien personnel individuel fait partie des valeurs des entreprises nippones typiques. Cette dernière est aussi présente chez les cadres. Les entretiens menés par Liker durant ses visites chez les entreprises de Toyota dépeignent un management porteur d'une idéologie et de philosophies à long terme (Liker *et al.*, 2006). Le long terme s'exprime dans les procédures adoptées dans la production des véhicules, dans l'innovation et la créativité, dans les coûts, le bien collectif et dans le bien-être des employés. Pour nourrir ce concept, la culture managériale de Toyota favorise une chimie particulière maintenant propre aux entreprises japonaises. Plus précisément, Toyota se base sur la philosophie d'une entreprise familiale. Malgré la taille impressionnante de l'entreprise, ses valeurs d'entreprise familiale se font ressentir à travers l'ensemble des tâches, des employés et de la mission de l'entreprise (Liker *et al.*, 2006). Il est primordial pour l'organisation d'embaucher du personnel qualifié qui permettra de préserver ces valeurs à perpétuité. Le concept d'entreprise familial et donc également intimement lié à la fidélisation du personnel. Pour ce faire, Toyota emploie une technique approfondie non seulement de recrutement, mais aussi de formation.

La fidélisation du personnel se fait d'abord par un système de recrutement d'étudiants directement à leur sortie d'études ou pendant celles-ci. Ceux recrutés pendant leurs études suivent également une formation à même leur lycée technique où ils poursuivent ces dernières (Liker *et al.*, 2006). Par ces formations, on leur enseigne le Modèle Toyota, permettant ainsi de leur inculquer le modèle avant même d'arriver sur le marché du travail. De cette manière, leur façon de faire est étudiée, comprise et apprise avant même d'être engagée ou d'avoir gradué. Cette technique empêche la perte de temps accordée au «désapprentissage» en lien avec les enseignements d'autres entreprises (Liker *et al.*, 2006). Toutefois, il est important de mentionner que plusieurs éléments du Modèle Toyota ne sont pas uniques à l'entreprise. En effet, plusieurs éléments sont plutôt liés à la culture managériale japonaise et se retrouvent dans l'ensemble des grandes entreprises japonaises. Parmi ceux-ci, on compte *kaizen*, *horensou*, *hansei* et *nemawashi*. La culture managériale et la culture nationale étant fortement homogènes, ces principes y sont fortement attachés (Liker *et al.*, 2006). La notion du temps, d'expérience et de formation dépeinte dans ces entreprises reflète également la culture nationale. Chez Toyota, les ingénieurs en chef doivent avoir 15 ans de pratique avant d'être responsables de projet. Pendant ces années, ils sont formés à travers tous les stades du processus, des étapes élémentaires aux finalités. Ils sont ensuite sélectionnés comme responsable de projets selon leur compétence en leadership et bien sûr leurs compétences techniques (Liker *et al.*, 2006).

La fidélisation des employés se crée également avec les principes de Toyota. En effet, l'un de leurs principes est de ne pas licencier d'employés malgré l'essor en productivité. L'entreprise a également comme principe de ne pas les rétrograder. De cette manière, les employés peuvent mettre leurs efforts dans le développement de *kaizen* et de l'automatisation sans la crainte d'être remplacé. Dans le cas où une tâche serait éliminée, une nouvelle tâche de valeur ajoutée est implantée afin de préserver leur poste (Liker *et al.*, 2006). Le principe de fidélisation se voit aussi avec leurs partenaires. Comme vu dans le chapitre précédent, les Japonais prône les relations de longue durée, autant avec les employés que leurs partenariats. Le Modèle Toyota est fidèle à ces principes. La rationalisation de la chaîne de production inclut la coordination des étapes à travers multiples partenaires et fournisseurs qui sont eux-mêmes formés selon le Modèle Toyota. Cette formation se fait même à l'international avec des fournisseurs étrangers une fois que ces derniers ont fait leurs preuves quant à leur niveau de qualité, fiabilité et fidélité. Plusieurs de ces partenaires sont des membres du *keiretsu* de Toyota comme l'entreprise Nippon Denso et se font enseigner le TPS afin

d'harmoniser les processus et les standards qui les accompagnent (Liker *et al.*, 2006). D'ailleurs, le *keiretsu* de l'entreprise est un exemple parfait de *keiretsu* vertical comme nous pouvons le voir ci-dessous. Comme vu dans le chapitre précédent, les entreprises qui constituent un *keiretsu* combinent leurs forces et ressources afin de réduire leurs coûts ainsi que les risques qui y sont associés. Comme vu précédemment, les *keiretsu* «resulted from corporate competition within the Japanese economy, and became established as a link between firms that was economically rational, and suited to Japanese-style management» (Shimotani, 1995, p. 54). Les *keiretsu* permettent une communication parmi ces entreprises supportant non seulement le partage des connaissances et de l'information, mais agissant aussi comme une forme de protection contre les compétiteurs (Helmold *et al.*, 2022). Par exemple, l'introduction du TPS ou *lean* à travers les fournisseurs symbolise un partage de connaissances et de savoir-faire favorisant la production de ce réseau. «Chaque fois que le Centre Toyota d'assistance aux fournisseurs a converti au TPS un fournisseur organisé pour produire en série, la productivité de la main-d'œuvre a doublé» (Liker *et al.*, 2006, p. 122).

Figure 3.4 Structure du keiretsu de Toyota



Tiré de/source: (Helmold *et al.*, 2022, p. 50)

Le Modèle Toyota favorise la communication et le partage de connaissances. Le processus de création de nouveaux véhicules compte des échanges à travers différents niveaux et/ou différents comités. Par exemple, la création de la Prius a nécessité des échanges entre le comité opérationnel et le *kenjinkai*, un autre comité comptant les membres du conseil. Même les dirigeants vont assister à des essais de nouveaux prototypes, dont la Prius. Ces deux groupes se réunissaient une fois par semaine afin de discuter et partager leurs idées, problèmes et solutions (Liker *et al.*, 2006). D'autres séances de «brainstormings» ont également mené à la production de voitures hybrides. L'emphase mise sur la communication et le partage d'informations est intimement liée à celle mise sur la formation. Liker et al. (2006), expliquent comment à travers la multitude d'étapes du processus de création de la Prius et le temps alloué aux rencontres, tests, discussions et questionnements à travers les partenaires et l'ensemble des comités, l'apprentissage est le véritable trophée. «L'important, c'est ce que la Prius a appris à tous ceux qui ont participé à sa création» (Liker *et al.*, 2006, p. 82)

La communication et l'apprentissage se font aussi avec leurs fournisseurs. En effet, les principaux fournisseurs de Toyota se réunissent annuellement afin de discuter de leurs préoccupations et partager leurs nouvelles façons de faire, leurs informations et leurs connaissances (Liker *et al.*, 2006). Puisque le TPS est enseigné aux fournisseurs essentiels de Toyota, des groupes d'études volontaires rassemblant plusieurs membres cherchant à perfectionner le TPS ont pris place dans la fin des années 70. Selon Liker et al. (2006), ces groupes nommés *jishuken* sont dirigés par des experts en TPS et discutent afin d'apporter des améliorations dans le processus. Toyota a donc réussi à développer «une entreprise apprenante étendue» (Liker *et al.*, 2006, p. 273), ce qui est le résultat escompté du *lean*.

### 3.2.7.2 Leadership selon le Modèle Toyota

L'un des principes de Toyota que les dirigeants doivent maîtriser est *genchi genbutsu* qui est l'action d'aller sur le terrain pour comprendre et voir de leurs propres yeux ce qui s'y passe. Il s'agit d'observer rigoureusement et finement ce qu'il en est et de comprendre chaque étape des processus. Afin de faire preuve d'un leadership fonctionnel et rigoureux, il faut être attentif aux détails. Comme mentionné précédemment dans l'exemple de la Prius, les dirigeants seront présents lors des essais des nouveaux prototypes afin de discuter, communiquer et observer. Ils sont présents et actifs dans le processus d'innovation et dans les échanges. De plus, ils sont chargés de favoriser cet environnement de discussion et de responsabiliser les employés dans le contrôle de la qualité

(Liker *et al.*, 2006). Bien sûr, il ne s'agit pas seulement de se déplacer pour comprendre en profondeur ce qui se passe. Les managers doivent aussi se baser sur leurs connaissances, les informations actuelles, leurs expériences et celles des employés. Il ne faut pas dénigrer les chiffres, les rendements et les statistiques, mais *genchi genbutsu* implique beaucoup plus que ces éléments.

L'idéologie nippone qu'est l'apprentissage organisationnel forge le management chez Toyota. Les dirigeants doivent non seulement créer un environnement de travail propice à la culture entrepreneuriale propre à Toyota, mais ils doivent également l'enseigner eux-mêmes. Selon Liker *et al.* (2006), le leadership du Modèle Toyota est un apprentissage culturel à long terme. «Dans les entreprises occidentales, aucun dirigeant ne reste en place suffisamment longtemps pour bâtir et amener à maturité une culture conforme à leur vision personnelle» (Liker *et al.*, 2006, p. 220). Bien sûr, il existe des exceptions à ce phénomène managérial occidental. Toutefois, ce changement radical de courte durée est une véritable virémie pour l'organisation. Les changements sont à court terme, radicaux tout en demeurant superficiels dans leur impact. La fidélisation des employés est affectée autant dans le taux de rotation que dans le dévouement au travail. L'entreprise Toyota étant plutôt conservatrice, elle cherche plutôt à trouver des leaders qui pourront garder leur position à long terme. Pour ses cadres, la pérennité de l'entreprise repose en grande partie entre les mains des dirigeants et leurs aptitudes. Ces derniers doivent pouvoir instaurer et maintenir une discipline et la culture organisationnelle. Puisque l'humain est au cœur de l'entreprise, il est essentiel que les managers puissent guider les employés à travers la communication, l'innovation et l'apprentissage organisationnel. Ils doivent être eux-mêmes formateurs et diriger selon la philosophie du Modèle Toyota (Liker *et al.*, 2006). Les dirigeants doivent connaître leurs employés et l'ensemble des étapes des processus de production afin d'intervenir lorsque nécessaire selon les critères de qualité et les valeurs de l'entreprise. Les décisions doivent aller non seulement pour le bien des employés, mais elles doivent aussi répondre aux attentes des clients. La bienveillance et l'harmonie se traduisent en priorisation du client. Par conséquent, les dirigeants se doivent de respecter leurs engagements et le système de valeurs de l'entreprise. La culture de Toyota requiert aux cadres d'impliquer tous les principes à travers l'entreprise où ils travaillent. Ils ne peuvent pas baisser les bras et doivent faire en sorte que la totalité du TPS soit appliquée, autant les valeurs que les procédures. Ils doivent coordonner leurs équipes afin de favoriser la communication et l'implication de tous dans les procédures (Liker *et al.*, 2006).

Le Modèle Toyota ne voue pas aux gémonies toutes les notions managériales américaines. Le fordisme est entre autres une inspiration importante du niveau de productivité de la chaîne de montage que l'entreprise cherchait à atteindre et même dépasser. La première usine Toyota était une réplique de celles de Ford (Liker *et al.*, 2006). L'entreprise automobile Ford Motor Company cherche également à améliorer continuellement la qualité de ses produits et satisfaire les besoins et demandes de sa clientèle. La différence réside majoritairement dans l'importance accordée à l'humain dans la production, autant dans son bien-être que dans son rôle. De plus, Ford cherche à fournir un retour à ses actionnaires. En contrepartie, Toyota ne mentionne pas d'actionnaires. Bien que les objectifs de Toyota et Ford comprennent une forme d'amélioration continue dans les procédures et la production de qualité, générer un produit de qualité pour le client est un outil dans l'accomplissement de la mission de Toyota plutôt que sa finalité. Selon Liker et al. (2006, p.103), les entreprises Toyota établies hors du Japon comme celles en Amérique du Nord ont comme mission de contribuer aux trois volets suivants:

- La croissance économique du pays d'accueil (parties prenantes extérieures)
- La stabilité et le bien-être des employés (parties prenantes internes)
- La croissance globale de Toyota

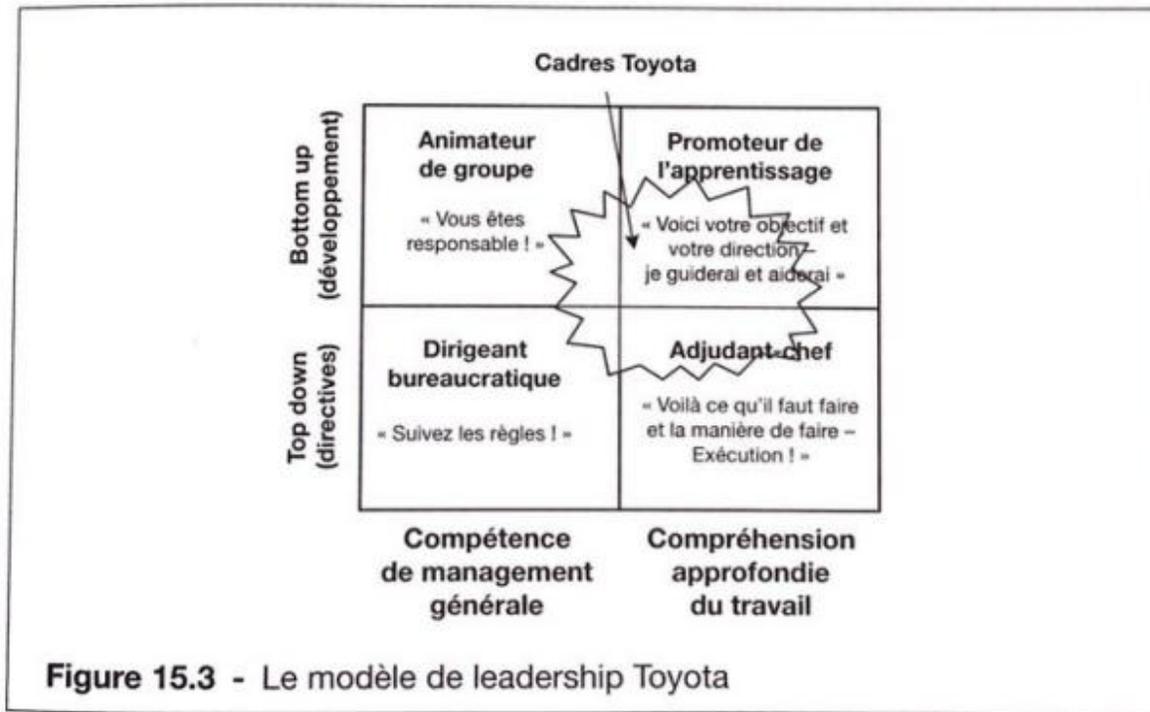
De plus, la surveillance accrue des employés des usines de Ford est destinée à l'atteinte de leurs quotas de production plutôt que leurs quotas de qualité. Les origines de la standardisation des tâches s'attribuent également à Ford, mais la façon de faire, la rigidité et les objectifs de la standardisation des tâches sont complètement différents chez Toyota. Pour Ford, la standardisation permet l'amélioration (Liker *et al.*, 2006). Toutefois, l'amélioration vient au détriment du bien-être des employés. Toyota s'inspire donc de certaines notions de l'entreprise Ford, mais ces deux entreprises se distinguent par l'emphase mise sur les objectifs de production. La standardisation des tâches est un appui et/ou un outil pour les employés plutôt qu'un châtiment.

Toyota emploie le mécanisme de prise de décision collective propre aux entreprises typiques japonaises, c'est-à-dire *ringi*. Comme expliqué précédemment dans les écrits de Ouchi (1993), *ringi* est un processus décisionnel où un ensemble de managers se réunissent afin d'officialiser des décisions à l'aide d'un document (*ringi-sho*). Ce document est alors officialisé par chacun des managers à l'aide d'un sceau officiel. Ce document contient toutes les informations et données

collectées lors des analyses exhaustives de l'ensemble des possibilités (*nemawashi*). *Ringi* est donc une formalité collective propre aux entreprises japonaises permettant de certifier que l'ensemble des managers prennent part au processus de décision avec toutes les informations que cela implique. *Nemawashi* est un processus informel où les dirigeants vont questionner l'ensemble des parties prenantes en lien avec un projet afin d'obtenir leurs opinions, rétroactions et suggestions. *Nemawashi* est le processus majoritairement employé pour arriver à trouver un consensus. Puisque *nemawashi* se fait bien avant le processus *ringi*, ce dernier agit plutôt comme une formalité. «Lorsque la proposition formelle est présentée pour approbation au plus haut niveau, la décision est déjà prise» (Liker *et al.*, 2006, p. 300). *Ringi* confirme alors que l'ensemble des managers sont en accord et au courant de la proposition de projet imminent. Par conséquent, le leadership du Modèle Toyota nécessite une formation et un respect de *nemawashi* et *ringi*. Les managers doivent détenir de fortes aptitudes de communication et d'ouverture permettant de respecter ces processus (Liker *et al.*, 2006).

Liker *et al.* (2006) décrivent comment le management du Toyota Production System est classique aux entreprises japonaises. En effet, leur entretien avec l'ancien dirigeant John Shook le dépeint comme une «responsabilité sans autorité» (Liker *et al.*, 2006, p. 226). Cela reflète les notions d'ambiguïté dans l'autorité officielle des entreprises japonaises dépeintes par Ouchi (1993). Bien que fortement hiérarchisé selon l'âge et l'expérience, le contrôle de la direction est omniprésent dans la responsabilisation individuelle de l'ensemble des employés. Par exemple, l'ingénieur en chef est un acteur puissant ayant beaucoup de responsabilités dans la structure matricielle de l'organisation de l'ingénierie. Toutefois, il n'a pas d'autorité officielle et doit tout de même répondre aux dirigeants quant à ses choix et décisions. La prise de décision impliquant l'ensemble de l'équipe qu'il supervise, la crédibilité des décisions se fait d'une part grâce à la communication (Liker *et al.*, 2006). De plus, l'ingénieur en chef ne peut avoir ce poste qu'après avoir fait preuve de compétences exceptionnelles. Les leaders obtiennent leur poste grâce à leurs aptitudes et techniques exemplaires ainsi qu'à leurs habiletés à communiquer avec l'ensemble de l'équipe afin d'être informé de toutes les étapes du processus qu'il dirige. Bien sûr, d'autres dirigeants et cadres ont une autorité officielle, mais une tâche importante de leur travail est de responsabiliser les employés envers leur travail et leur projet. La matrice suivante représente la matrice de direction bidirectionnelle de Toyota :

Figure 3.5 Modèle de leadership chez Toyota



Tiré de/source : (Liker *et al.*, 2006, p. 229)

Comme nous pouvons observer, «les responsables peuvent agir par le biais de directives «top-down», ou adopter une démarche participative «bottom-up» pour inciter les employés à réfléchir et à prendre eux-mêmes les bonnes décisions» (Liker *et al.*, 2006, p. 229). Les gestionnaires américains optent généralement pour le top-down et agissent comme dirigeants bureaucratiques. Comme nous pouvons voir avec la matrice ci-dessus, les cadres chez Toyota optent pour ces quatre formes de leadership lorsque nécessaire. Cependant, le plus déterminant et le plus utilisé est le «promoteur de l'apprentissage». Ce leadership requiert une compréhension approfondie des processus. Comme vu précédemment, les managers doivent connaître et comprendre ce qui se passe dans le travail qu'ils supervisent. Puisque les managers sont promus selon leur mérite, expertise, l'âge et leur compétence en management, la compréhension approfondie du travail va de pair avec leur rôle. Les origines du leadership de Toyota reposent sur les principes suivants : les problèmes sont une occasion d'apprentissage organisationnel. Il faut apporter une valeur ajoutée pour le bien commun, respecter tous les principes de Toyota à travers notre mode de gestion et obtenir le poste de manager se fait selon l'expertise et le travail sur le terrain (Liker *et al.*, 2006).

Le management bottom-up se voit particulièrement dans la responsabilisation des employés. Il s'agit de motiver et guider les équipes afin qu'ils proposent des améliorations et résolvent eux-mêmes les problèmes qui surviennent à travers le processus auquel ils sont assignés. Liker et al. (2006), expliquent comment ce type de management compte trois catégories d'acteurs chez Toyota : les équipiers, les animateurs d'équipe et les chefs de groupe. Les équipiers s'occupent de l'amélioration continue, des tâches manuelles et résolvent les problèmes. Les animateurs d'équipe s'occupent du contrôle, fonctionnement général du processus et ils répondent aux *andon*. Les chefs de groupe, quant à eux, gèrent les améliorations décisives comme l'implantation de nouveaux produits et sont responsables de tâches reliées aux ressources humaines, à la qualité et à l'ingénierie. Par exemple, ils sont responsables de la coordination des équipes, de tâches administratives, de maintenir le moral de l'équipe et de bien d'autres tâches (Liker *et al.*, 2006). Le management bottom-up est donc mobilisé dans l'organisation afin d'assurer le succès de certains processus, mais les animateurs d'équipe et les chefs d'équipes n'ont pas d'autorité officielle comme les cadres et les dirigeants.

Le leadership de Toyota se construit donc d'abord sur un volet d'apprentissage. Les dirigeants doivent être des experts dans leur domaine et des formateurs perpétuels. Cela permet de développer et instruire la main-d'œuvre aux principes japonais et organisationnels de la famille Toyoda. Former les employés permet de les responsabiliser et de participer activement à l'amélioration continue de l'entreprise et des processus. De plus, l'apprentissage et la gestion des connaissances permettent une homogénéité dans les principes et motifs de chaque activité. Les dirigeants doivent donc avoir une vision à long terme des bénéfices de leur travail et de l'utilité du partage des connaissances. Le leadership de Toyota cherche donc à bâtir des employés qualifiés selon leurs standards, principes et expertises avant de construire des produits (Liker *et al.*, 2006).

Les dirigeants de Toyota doivent donc homogénéiser les employés selon les valeurs et principes de l'entreprise. Toutefois, l'excellence individuelle est tout de même un élément important dans non seulement la sélection des responsables et des managers, mais aussi dans celle de l'ensemble des employés. Les dirigeants doivent embaucher les employés qui excellent dans leur domaine et qui démontrent les capacités essentielles au maintien de la qualité et des principes de Toyota. L'évaluation des candidatures est une partie importante du rôle des dirigeants (Liker *et al.*, 2006).

Le travail d'équipe étant crucial dans le Modèle Toyota à travers les processus, l'ajout de nouveaux employés ne se fait pas à la légère.

Le leadership du Modèle Toyota puise également son approche à travers les théories de motivation interne et extrinsèque. Effectivement, Liker et al. (2006) nous explique comment Toyota choisit de satisfaire les besoins fondamentaux des employés afin qu'ils poursuivent leurs besoins d'accomplissement de soi. Cette approche nous vient bien sûr de la théorie de la hiérarchie des besoins d'Abraham Maslow. Par conséquent, Toyota procure à ses employés une sécurité d'emploi (emploi à vie), un environnement sécuritaire de travail (réductions massives des accidents de travail) et un bon salaire. Leur motivation au travail est nourrie par leur responsabilisation, la communication et l'impact de leurs suggestions. La motivation au travail fait aussi référence à la théorie d'enrichissement des tâches de Frederick Herzberg, qui implique l'amélioration des caractéristiques du travail afin d'augmenter le moral des employés. Toyota répond à ce besoin par les rétroactions sur leur performance et le management visuel qui est crucial au management de l'entreprise. Par exemple, les outils *lean* comme les 5S, l'amélioration continue, les *andon* ou la rotation des postes permettent d'enrichir les tâches et l'environnement de travail en procurant du changement, des stimulants et une autonomie aux employés (Liker *et al.*, 2006).

Pour ce qui est de la motivation extrinsèque, le management scientifique de Frederick Taylor dépeint le travail comme un simple véhicule pour gagner sa vie. Par conséquent, la motivation des employés se fait par la standardisation des tâches pour l'optimisation du rendement permettant aux employés d'obtenir des primes lorsqu'ils excèdent les standards (Liker *et al.*, 2006). L'approche de Toyota prend en compte la standardisation du travail afin d'apporter de la motivation, mais accorde cette responsabilité aux équipes de travail. Par conséquent, ces équipes cherchent à améliorer leurs tâches de travail tout en standardisant la chaîne sans distinguer des individus des équipes. La performance des équipes est évaluée plutôt que la performance individuelle. Les employés sont alors motivés à travailler et améliorer le processus dans lequel travaille leur équipe (Liker *et al.*, 2006). Le management et leadership chez Toyota se tient également sur des principes explicites du président du Centre technique Toyota de l'époque : Tadashi Yamashina. Liker et al. (2006) nous présente alors ses principes (Liker *et al.*, 2006, p. 282) :

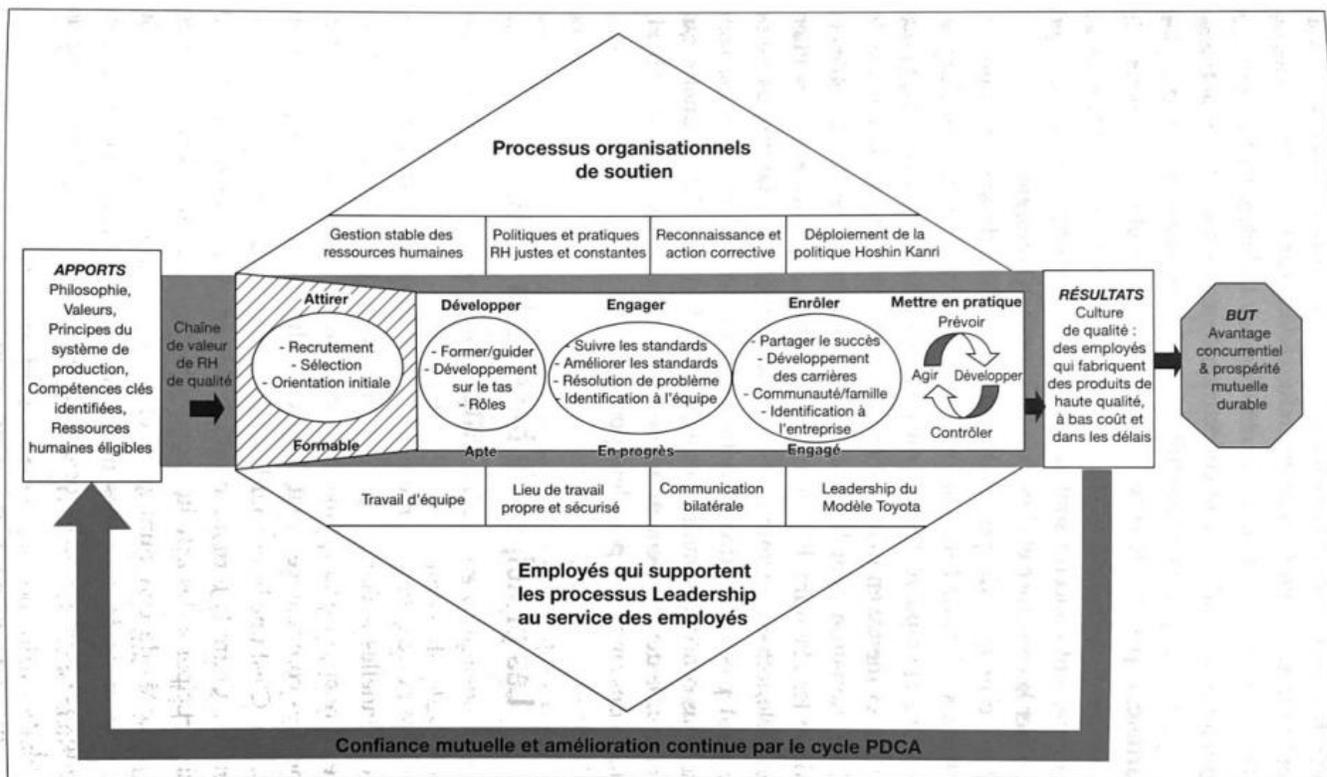
- «Gardez toujours l'objectif final à l'esprit

- Fixez des tâches précises pour vous-mêmes et les autres
- Réfléchissez et communiquez sur la base d'informations et de données vérifiées et prouvées
- Utilisez pleinement les connaissances et l'expérience d'autrui pour communiquer, réunir ou analyser les informations
- Partagez vos informations avec autrui au moment opportun
- Analysez et identifiez de manière mesurable vos lacunes
- Cherchez constamment la possibilité de conduire des activités *kaizen*
- Réfléchissez «hors des sentiers battus» ou en allant au-delà du bon sens et des règles établies
- Veillez toujours à protéger votre sécurité et votre santé»

Selon Liker et al. (2008), Toyota compte un véritable «Système humain» primordial au fonctionnement de l'entreprise. Ce système implique un management conscient que l'humain est une valeur organisationnelle qui agit à chaque étape de production et est la véritable source d'amélioration continue (*kaizen*). Toyota a donc un processus organisationnel de soutien propre à sa stratégie managériale. D'abord, les employés sont sélectionnés suite aux formations à même les écoles où les valeurs, philosophies, compétences et d'autres apports propres à Toyota sont enseignés. Le management recrute officiellement les candidats correspondants non seulement à ces nombreux apports, mais également ceux dotés d'un talent important, puisque la complexité du TPS requiert une main-d'œuvre qualifiée (Liker *et al.*, 2008). Le processus organisationnel débute avec cette sélection. L'étape suivante est bien sûr de développer les employés à travers des formations sur le plancher, l'attribution de rôle et guider la main-d'œuvre à travers le processus TPS. Puis, on cherche à engager les employés à travers l'application de standards ainsi que l'amélioration du processus et la résolution de problème propre à *kaizen*. Les employés sont par la suite enrôlés. Le «one family principle» s'applique et le sentiment d'appartenance permet le développement de carrière, la fidélisation des employés et le partage du succès (Liker *et al.*, 2008). De ce processus organisationnel de soutien émerge une culture de qualité, permettant non seulement un avantage concurrentiel, mais une prospérité mutuelle et durable si importante en organisation japonaise. La figure ci-dessous représente les étapes de ce processus dépeintes précédemment à travers ce

chapitre et les éléments de soutien de ce processus organisationnel, comme le travail d'équipe, la communication bilatérale, la propreté et sécurité de l'environnement de travail et le leadership du Modèle Toyota. Du point de vue des ressources humaines, nous retrouvons également comme éléments de ce processus une gestion stable, des politiques et pratiques justes et équitables, une reconnaissance qui s'accompagne d'action corrective et l'application de la politique *hoshin kanri* développée dans les années 60. *Hoshin kanri* est un système stratégique japonais «step-by-step» dans une approche basée sur le long terme devenue du total quality management (TQM) mobilisant le PDCA (Akao *et al.*, 1991). La culture de qualité autant dans les employés que dans les produits permet par le PDCA de mobiliser la confiance mutuelle et *kaizen*, permettant de boucler la boucle du processus organisationnel de soutien (Liker *et al.*, 2008).

Figure 3.6 Construction de la culture des hommes dans le Modèle Toyota : le modèle du management du système lean du Système humain selon Liker et al. (2008)



Tiré de/source : (Liker *et al.*, 2008, p. 25)

Pour Toyota, le «formateur est toujours responsable» (Liker *et al.*, 2008, p. 276). C'est-à-dire que l'apprentissage ne s'arrête pas après un certain laps de temps. Les formateurs se doivent d'enseigner jusqu'à ce que les notions soient non seulement comprises, mais adéquatement assimilées. Le rôle du manager est aussi un rôle d'enseignant, de formateur. Lorsque les notions sont comprises, les employés sont non seulement plus qualifiés, mais ils développent une expertise, une confiance et une cohésion favorisée par le soutien qu'engendre le sentiment d'accomplissement (Liker *et al.*, 2008). Pour Liker et al. (2008), le formateur doit donc détenir les aptitudes suivantes : l'envie d'apprendre, la faculté d'adaptation et de flexibilité, un souci sincère d'autrui, de la patience, le sens des responsabilités, une curiosité d'esprit, de la persévérance ainsi qu'une confiance en soi et leadership. Ces aptitudes permettront aux formateurs d'inculquer et développer les aptitudes fondamentales au Modèle Toyota, comme l'attention au détail, la capacité à bien communiquer, le respect d'autrui et la connaissance approfondie de leur poste. Selon Liker et al (2008), «les mesures de performance, quel que soit le lieu de travail, donnent une indication de l'efficacité de la formation» (Liker *et al.*, 2008, p. 310). La performance d'une entreprise va donc de pair avec la formation, tout comme le management japonais et l'apprentissage.

Le management de Toyota a également introduit de nouveaux concepts à travers les années, comme le Production Efficiency Improvement. Utilisé depuis 2012 (Minh, 2023), le Production Efficiency Improvement (PEFF) est une stratégie managériale incluse dans les activités du Système de Production de Toyota. L'objectif de cette pratique managériale est d'améliorer la flexibilité dans les ajustements face aux changements tout en respectant les principes clés du TPS comme l'élimination du gaspillage et l'optimisation des tâches par l'amélioration continue. Plus précisément, le PEFF est une pratique managériale qui cherche à développer l'amélioration de l'efficacité de production à l'aide de trois éléments : l'implantation de *kaizen*, l'équilibre du travail et l'analyse des pertes et gaspillage (Minh, 2023). Puisque les entreprises nippones typiques visent les améliorations à long terme, PEFF introduit des objectifs managériaux annuels basés sur les objectifs de production annuels (Minh, 2023). Selon Minh (2023), les managers déconstruisent ces objectifs annuels en objectifs mensuels puis quotidiens selon leur analyse du progrès et leurs visualisations des problèmes à travers cinq activités managériales :

- Clarification des standards afin de déterminer les conditions de travail et de production normales et anormales

- Confirmation des présences et absentéismes et y remédier si nécessaire
- Communiquer aux opérateurs les objectifs de temps de travail pour la journée
- Communiquer aux opérateurs les informations nécessaires à ces objectifs et les contre-mesures requises de manière claire et précise
- Révision des résultats et élaboration d'une stratégie pour le lendemain basé sur l'analyse de ces résultats

Dans cette pratique managériale, la communication est clé. Elle ne se limite pas aux communications avec les opérateurs. Par exemple, si une anomalie survient lors de l'utilisation d'une machine, il sera nécessaire de communiquer avec les parties prenantes afin de remédier à la situation et promouvoir *kaizen*. L'amélioration de la machine permettra d'alimenter le flux de production et contribuera à la stratégie du lendemain. Les calculs du Production Efficiency Improvement sont donc basés sur les heures travaillées, le temps de production totale, les standards d'heures de travail par ratio de production et les heures de travail par ratio de production réelle (incluant les heures supplémentaires et le pourcentage d'absence). PEFF cherche donc à d'identifier les problèmes et de les diviser en facteurs afin de développer des contre-mesures respectant et favorisant les principes du TPS (Minh, 2023).

Maintenant que nous avons exploré le Modèle Toyota, le Toyota Production System, les différentes caractéristiques mobilisées par les entreprises japonaises typiques et les pratiques managériales de Toyota, nous allons passer à la prochaine entreprise : Panasonic. Comme mentionné au début de ce chapitre, cette section portera fortement sur son fondateur Konosuke Matsushita, connu comme un des acteurs les plus populaires et importants du management japonais. Je tenterai d'illustrer ses philosophies et ses principes qui ont fondé la culture managériale de Panasonic. Puis, je présenterai certains éléments du processus de production *seru* typique aux entreprises japonaises du secteur électronique afin de favoriser la compréhension du rôle qu'y joue le management d'en l'analyse de ce mémoire.

### 3.3 Konosuke Matsushita : Panasonic/Matsushita Electric

Konosuke Matsushita est le fondateur Matsushita Electric connu maintenant sous le nom de Panasonic. Initialement une petite entreprise de produits électriques développée avec l'appui de sa femme et de son beau-frère à même son appartement, il développa d'abord des prises électriques et des lampes à bicyclette à batterie vendues sous le nom de «National». Le succès instantané de ses produits permit le développement d'une plus grande variété de produits électriques, dont des radios et des fers à repasser (Witzel, 2003). L'entreprise Matsushita Electric connut un choc important lors de la Grande Dépression. Comme plusieurs autres entreprises de l'époque, la demande était désormais très faible. Tout comme l'entreprise Toyota, Matsushita convaincue ses employés d'accepter des réductions de salaire afin d'éviter les licenciements. Cette alternative permit à l'entreprise de survivre et de grandir. En 1935, elle se transforma officiellement en société par actions (Witzel, 2003).

Suite à la défaite du Japon en 1945, les entreprises électriques condamnées à participer malgré elles à la production de guerre et faisant partie de *zaibatsu* ont été saisies par les forces Alliées. Suite à la prise de contrôle de Matsushita Electric, Konosuke Matsushita fut expulsé hors de sa propre compagnie et remplacé par le Général Douglas MacArthur entant que tête de l'entreprise puisque l'entreprise fut incorrectement identifiée comme un *zaibatsu*. La réforme des *zaibatsu* empêchait les membres de ces familles d'être directeur de ces compagnies (Ono et Ikegami, 2020). Suite à la proscription de Matsushita, le syndicat de l'entreprise décida d'intervenir. En effet, le syndicat présenta une pétition signée par plus de 15 000 employés exigeant le retour de Konosuke Matsushita entant que directeur général de l'entreprise au gouvernement (Witzel, 2003). Sous la pression d'un tel support dans la réinstauration de la tête de l'entreprise, les autorités réinstaurèrent Matsushita. La fidélité de Matsushita envers ses employés lors des moments économiques difficiles fut répondue avec la même fidélité par ces derniers. Les restrictions autoritaires des forces Alliées furent de moins en moins présentes au fil des années et finalement effacées dans les années 50 (Witzel, 2003). Suite à la Seconde Guerre, l'entreprise continua d'oeuvrer dans un *keiretsu* de distribution. Durant la même période, Matsushita instaura plusieurs pratiques de production du TPS dans son entreprise, particulièrement le just-in-time de Toyota. Matsushita Electric continua de prospérer et de se développer à travers la culture managériale de l'entreprise. Aujourd'hui, Konosuke Matsushita est reconnu comme un «dieu du management» au Japon (Witzel, 2003, p.

181) ou «Father of Humanistic Management in Japan» (Ono et Ikegami, 2020, p. 630) pour sa philosophie managériale, son altruisme et son approche humaniste exceptionnelle.

### 3.3.1 «Tap water philosophy» et philosophie managériale

Pour Matsushita, la prospérité du Japon ne pouvait être atteinte que par le développement interne du marché japonais plutôt que par le développement militaire. Pour ce faire, les entrepreneurs japonais se devaient d'amorcer le mouvement et d'entamer une production à faible coût et de haute qualité permettant d'améliorer le quotidien des citoyens (Witzel, 2003). Ayant grandi dans la pauvreté, Konosuke Matsushita cherchait à remédier aux écarts majeurs de redistribution de la richesse suivant la Restauration Meiji. Selon Witzel (2003), sa préoccupation pour l'amélioration des standards quotidiens de la population japonaise se reflète dans la gamme variée d'articles électroniques produits par Matsushita. Il cherchait à combler les besoins divers de la population en fournissant des biens de qualité qu'elle pouvait se payer. Cette philosophie de Matsushita est souvent appelée «tap water philosophy», reflétant l'idée que ces produits variés devraient être disponibles aussi rapidement et à un prix aussi faible que l'eau provenant du robinet (Witzel, 2003). La «tap water philosophy» a donc comme finalité la prospérité. Ce principe ne peut être atteint que par la coopération et l'harmonie traduite en contexte économique comme une solidarité entrepreneuriale qui fut adoptée par d'autres industries à travers le Japon. Avec de grands joueurs comme Matsushita Electric et Toyota de la partie, cette solidarité a commencé à fleurir dans les années 60 et permis l'obtention des standards de biens parmi le plus élevé à travers le monde dans les années 80 (Witzel, 2003).

La notion d'harmonie ne se limitait pas qu'au service des clients. En effet, la philosophie managériale de Konosuke Matsushita tenait sur deux notions :

- La notion de paix à travers la prospérité
- La notion de relation harmonieuse avec l'ensemble des parties prenantes

Selon Witzel (2003), la prospérité et l'harmonie à travers la société japonaise découlent en grande partie des actions de ceux au pouvoir. Dans un contexte managérial, cette prospérité est possible grâce à des décisions organisationnelles priorisant d'abord l'employé. Concrètement, Matsushita Electric offrait des salaires élevés à ses employés pour l'époque. De plus, la fidélisation de la clientèle par la loyauté est essentielle à la prospérité sociétale. Fidéliser la clientèle par la loyauté

impose une confiance gagnée par non seulement la qualité des produits vendus, mais également s'assurer que ces derniers sont abordables (d'où le «tap water philosophy») et utiles pour les Japonais.es (Witzel, 2003). Au niveau interne, Matsushita était fervent des syndicats et des unions ou «*hoichi kai*» dans le cas de Panasonic. *Hoichi kai* qui se traduit comme «one step society» agissait comme une forme de syndicat/union dès le départ de l'entreprise de Matsushita Electric alors que l'entreprise ne comptait encore que moins de 30 employés. *Hoichi kai* organisait des activités de groupes, des événements culturels et même un magasin pour l'entreprise à l'interne (Ono et Ikegami, 2020). Konosuke Matsushita encourageait ces unions et ces syndicats, car il les considérait comme des opportunités de coopération et de dialogue entre les dirigeants et les travailleurs (Witzel, 2003). La communication et le partage de connaissance à travers le dialogue sont nécessaires à l'application d'un management adéquat. Pour Konosuke Matsushita, le management était loin d'une simple distribution de tâches et procédures permettant d'obtenir du profit. Le management est plutôt «a single integrated activity with an overriding, guiding purpose and social role» (Witzel, 2003, p. 184).

Toutefois, il est important de souligner que l'environnement entrepreneurial et le modèle d'affaire de Panasonic ont changé à travers le temps afin de survivre à la compétition accrue qu'engendre la mondialisation. «Moreover, the business model and environment have changed. Instead of producing commodities and goods with low prices, offering value-added products and solution services is vital to surviving in the competitive global business environment» (Ono et Ikegami, 2020, p. 642). Le «tap water philosophy» ne peut donc plus être appliqué chez Panasonic. Néanmoins, l'essence de cette philosophie imbibe encore les dirigeants de Panasonic à travers la culture organisationnelle qui vise à ajouter de la valeur à la société en procurant des produits de qualité qui permettent d'améliorer la qualité de vie (Ono et Ikegami, 2020).

### 3.3.2 Leadership humaniste

Selon Matsushita, le management est une activité humaine n'ayant comme finalité que le bonheur des êtres humains. Par conséquent, la seule philosophie managériale sensée est celle qui s'appuie sur la compréhension des caractéristiques de chacun et de la nature humaine. Un manager qui n'a pas conscience de sa responsabilité envers les employés et l'organisation ne peut pas accomplir son travail adéquatement (Matsushita, 2011). Selon Ono et Ikegami (2020), l'entreprise Panasonic

compte des missions sociales qui reflètent cette responsabilité des managers et des dirigeants envers les employés et la société :

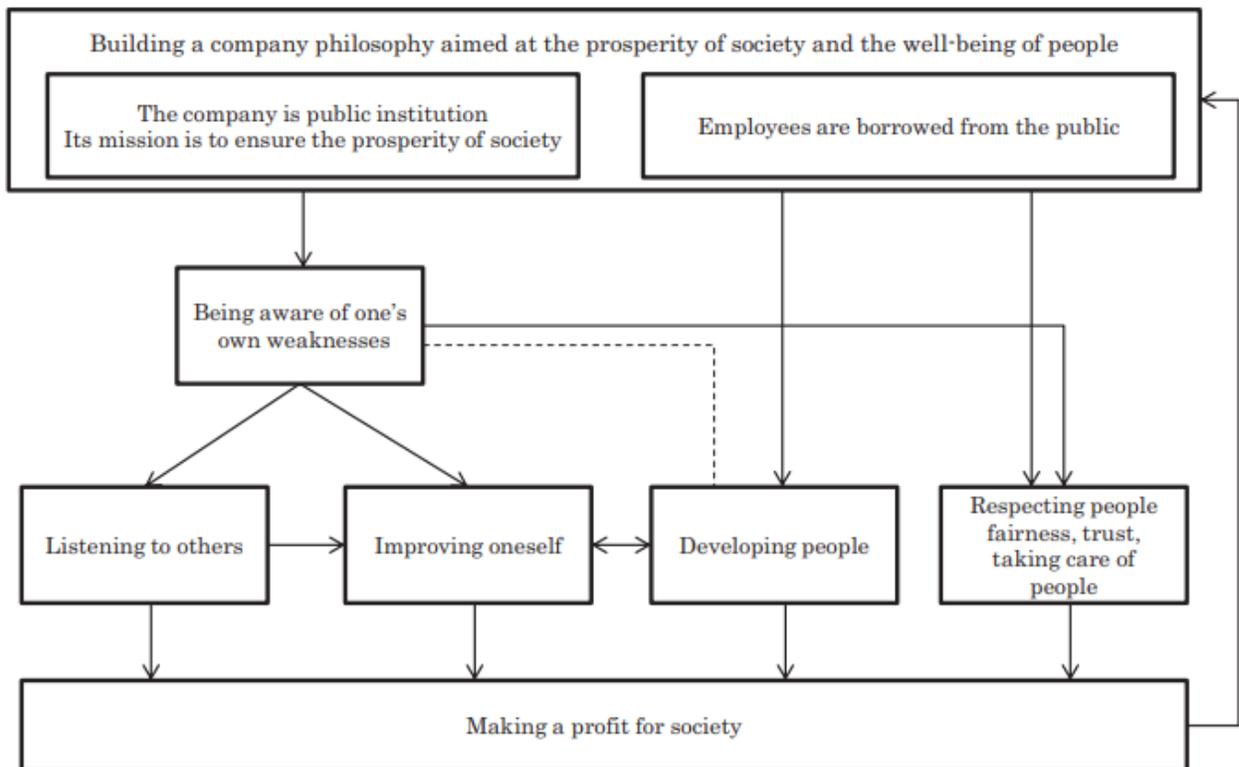
1. Mission sociale de l'entreprise en 1932 : le bien commun en éliminant la pauvreté et en apportant du bonheur
2. Deuxième mission : développer les individus

Le leadership humaniste de Matsushita dépeint le management japonais comme un outil essentiel vers le bien commun. C'est cette perspective qui lui a attribué le titre de «Father of Humanistic Management in Japan» (Ono et Ikegami, 2020, p. 630). Pour Matsushita, le management japonais se différencie du management occidental en partie par l'importance accordée à l'individu dans les entreprises. Effectivement, les entreprises occidentales issues d'un système capitaliste priorisent le gain capital. Du point de vue japonais, l'individu est la ressource la plus importante en entreprise, au-delà du gain capital (Itami, 1987). De surcroît, développer les futurs dirigeants qui pourront servir le Japon et potentiellement l'ensemble de la planète était une priorité pour Matsushita. Pour se faire, il a investi une somme importante de son capital dans l'établissement de diverses fondations dont Peace and Happiness through prosperity Institute en 1946 et Matsushita Institute of Government and Management (MIGM) en 1979 (Ono et Ikegami, 2020). Pour l'institut MIGM, l'objectif est de former les managers de demain selon les notions culturelles et managériales nippones, dont un leadership humaniste, l'importance de la qualité et la fidélité des employés et de la clientèle. Les principes de développer une société ancrée dans la prospérité et le bien-être de Matsushita se reflètent dans son implication dans le développement de ces instituts. Comme nous l'explique Ono et Ikegami (2020), Konosuke Matsushita était guidé par ses croyances «in “the progress and development of society and the well-being of people” and “co-existence and co-prosperity,” which are rooted in Japanese cultural values» (Ono et Ikegami, 2020, p. 630). L'influence des valeurs japonaises ne s'arrêtait pas au développement de ses instituts. Matsushita développa également des écoles dont la première en 1934 puis la seconde en 1960 afin de non seulement développer la relève pour l'entreprise Panasonic, mais également pour former une main-d'œuvre qualifiée pour la société japonaise (Ono et Ikegami, 2020). En somme, Matsushita cherchait à développer des managers dotés d'une perspective de prospérité et bien-être collectif à long terme par l'apprentissage et l'exécution d'un management doté d'un leadership humaniste.

Suite aux recherches et entretiens chez Panasonic menés par Ono et Ikegami (2020), le leadership humaniste qui construit l'entreprise tient sur une liste de sept comportements essentiels au management en place afin de guider l'entreprise :

- 1- La philosophie de l'entreprise se doit d'être construite selon les objectifs de prospérité de la société et le bien commun
- 2- L'écoute et la communication
- 3- Avoir conscience de nos faiblesses
- 4- Favoriser le développement des individus
- 5- S'améliorer sans cesse
- 6- Respecter autrui
- 7- Ajouter de la valeur à la société

Figure 3.7 Modèle conceptuel des principes de Panasonic selon Ono et Ikegami (2020)



Tiré de/source : (Ono et Ikegami, 2020, p. 631)

Le premier principe de construire une philosophie d'entreprise visant la prospérité et le bien-être collectif nous rapporte aux principes japonais vus chez Toyota. En effet, les managers doivent avoir comme mission de satisfaire les parties prenantes d'abord plutôt que l'optimisation du profit de l'entreprise. L'instauration et le maintien de la mission de l'entreprise doivent non seulement se faire par les managers, mais ils doivent également s'assurer qu'elle perdure à travers les temps plus difficiles. Les dirigeants doivent donc construire une philosophie d'entreprise permettant d'améliorer le bien-être d'autrui par le biais de produits de qualité abordables, utiles et facilitant la quête de prospérité par l'élimination de la pauvreté (Ono et Ikegami, 2020).

Le deuxième comportement, l'écoute et la communication, sont pour Matsushita synonyme de «collecting wisdom» (Ono et Ikegami, 2020, p. 632). Recueillir de la sagesse est directement lié à la gestion des connaissances. Être à l'écoute et communiquer permet de développer l'entreprise autant en productivité que pour la satisfaction des parties prenantes. Matsushita appliquait particulièrement cette notion pour ce qui a trait au développement technologique, étant limité quant aux nouvelles technologies. Les dirigeants de Panasonic sont particulièrement à l'affût de ces connaissances et priorisent le dialogue puisque les décisions managériales ne peuvent reposer que sur les épaules d'un dirigeant à la fois. Matsushita avait lui-même nommé quatre dirigeants comme chef d'équipe en leur imposant des rencontres hebdomadaires afin de discuter des difficultés, résultant à une amélioration majeure de la qualité. Les dirigeants doivent donc créer un espace favorable au dialogue et au partage de connaissances, autrement appelé *ba* par Nonaka (Ono et Ikegami, 2020). La communication permet donc de combler les lacunes que nous avons tant que dirigeant. Toutefois, il est primordial d'avoir conscience de ces dernières, ce qui nous amène au prochain comportement. La notion de «collecting wisdom» sera explorée davantage un peu plus tard.

Le troisième, avoir conscience de nos faiblesses, est également étroitement lié à la gestion et au partage des connaissances. Avoir conscience de ses faiblesses permet l'identification de nos lacunes dans le développement de l'entreprise. Un bon manager va donc solliciter l'expertise et les connaissances des experts qualifiés. Cela implique non seulement un travail d'apprentissage, mais également de déléguer certaines tâches aux employés et aux experts. La confiance est donc de mise afin d'améliorer non seulement nos faiblesses, mais également celles de l'entreprise. Avoir conscience de nos faiblesses tant que dirigeant requiert de l'humilité, une valeur très importante

chez les Japonais. Matsushita a lui-même quitté son poste de président éventuellement ayant conscience que ce poste implique des connaissances et un dynamisme qu'il ne pouvait plus combler étant désormais restreint par les limitations de son âge (Ono et Ikegami, 2020).

Favoriser le développement des individus s'exprime par une citation célèbre de Konosuke Matsushita : «when you're asked what Matsushita Electric manufactures, you say the company produces people» (Ono et Ikegami, 2020, p. 634). En effet, les employés étant «emprunté du domaine public» il est du devoir de l'entreprise de développer des membres honorables qui pourront contribuer positivement à la société japonaise (Ono et Ikegami, 2020). Ce développement se fait par une éducation adéquate des valeurs humanistes qui permettent de contribuer à la prospérité de chacun. Ce principe se reflète dans le développement des écoles et des instituts fondés par Konosuke Matsushita permettant d'éduquer la main-d'œuvre de demain. Tout comme Toyota, les futurs employés étaient formés dès leur parcours académique aux valeurs et savoir-faire de ce qui est aujourd'hui Panasonic. Les écoles de Matsushita offraient aux étudiants suivant ces formations et apprentissages de travailler pour l'entreprise à leur sortie, offrant non seulement de la motivation, mais une opportunité de travail. Le développement des individus repose donc sur deux méthodes : motiver les individus et leur fournir des opportunités (Ono et Ikegami, 2020). Développer les individus implique également une motivation explicite et verbale. Comme vu précédemment chez Toyota, identifier les erreurs afin de s'améliorer fait partie intégrante du management de ces entreprises. Matsushita réprimandait les employés lorsque nécessaire, mais leur accordait toujours sa confiance sur l'exécution de projets. De cette manière, les employés ont la chance de se reprendre et de s'améliorer. Ils peuvent faire des erreurs sans perdre la confiance de leur employeur, ce qui laisse place à l'apprentissage et l'amélioration. De plus, l'attribution de nouveaux projets et de nouveaux défis est en soi une motivation, permettant à ces derniers de démontrer leurs compétences et de rectifier le tir (Ono et Ikegami, 2020).

Tout comme dans la contribution du développement des individus, s'améliorer sans cesse implique de s'éduquer sans cesse. Pour Matsushita, l'apprentissage et l'éducation sont au cœur de l'amélioration. Il faut donc non seulement améliorer notre expertise perpétuellement, mais il faut aussi apprendre de la clientèle et des experts afin de se développer. S'améliorer de façon continue est donc un concept intimement lié à l'éducation et l'apprentissage (Ono et Ikegami, 2020). Toutefois, Matsushita avait également conscience de l'importance des connaissances tacites dans

le rôle du management. Malgré l'importance accordée au partage des connaissances et à l'éducation, les valeurs humaines puisées dans la culture nipponne ne peuvent être enseignées à part entière. «Management is to acquire by oneself. To acquire it, it is necessary to listen to someone's lectures or to experience by oneself. However, this is not something to be taught» (Ono et Ikegami, 2020, p. 635). Le management est donc à la fois explicite et implicite. Il implique un volet humaniste propre à chacun.

Le sixièmement comportement, respecter autrui, s'exprime d'abord par l'importance de la reconnaissance de la main-d'œuvre comme des individus à part entière plutôt qu'un outil de production. Par conséquent, leur bonheur triomphe sur le gain capital. Les employés ont donc de bons salaires et un environnement de travail adéquat. De plus, il fut le premier des entreprises japonaises à implanter la semaine de travail de 5 jours en 1965 (Ono et Ikegami, 2020). Les distinctions entre les travailleurs d'usines et les employés furent abolies et tous bénéficiaient des mêmes avantages. Contrairement à la tradition et façon de faire japonaise, Matsushita ne voulait pas que les relocalisations et promotions de Panasonic soient reliées à l'âge. Il est donc possible qu'une personne qualifiée obtienne le poste de directeur malgré de pas y être le sénior (Ono et Ikegami, 2020).

Le respect des employés se voit également par la confiance que les dirigeants doivent leur accorder. Tout comme chez Toyota, la confiance est essentielle dans la délégation des tâches et la responsabilisation des employés. Un leader humaniste permet aux employés de gérer en son absence ayant confiance que ces derniers respecteront les procédures et règlements. La confiance engendre l'unité et cette dernière est essentielle à la cohésion des équipes et leur bien-être (Ono et Ikegami, 2020).

Selon Ono et Ikegami (2020), ajouter de la valeur à la société est la mission de l'entreprise Panasonic. Cette notion s'exprime par les prix des produits disponibles ainsi que leurs grandes variétés. Bien que les profits soient essentiels à la survie d'une entreprise, ces derniers doivent être appropriés afin de permettre à la société d'avoir aisément accès aux produits. Cette philosophie d'entreprise demeure au cœur des décisions managériales de Panasonic aujourd'hui, 35 ans après son décès.

### 3.3.3 Pensées japonaises et management

Selon Ono et Ikegami (2020), trois valeurs japonaises typiques se reflètent dans les pratiques managériales et l'organisation de l'entreprise Panasonic : maintenir l'indépendance, recueillir de la sagesse et respecter le *wa*. Konosuke Matsushita a mobilisé ces trois valeurs japonaises à travers la mission même de l'entreprise ainsi que dans les décisions et processus managériaux. De plus, la philosophie managériale de Matsushita s'accompagne de concepts japonais essentiels aux dirigeants, c'est-à-dire *seisei hatten* et l'esprit *sunao*. L'ensemble de ces éléments seront décrits dans les sections suivantes.

#### 3.3.3.1 Maintenir l'indépendance

Pour Matsushita, une force particulière des Japonais réside dans leur habileté d'absorber différentes idées, cultures, valeurs et religions étrangères à travers l'histoire tout en gardant leur authenticité. En effet, Ono et Ikegami (2020) expliquent comment le confucianisme de la Chine et le bouddhisme de l'Inde (initialement chinois) ont coexisté avec le shintoïsme. Les éléments et valeurs de ces religions étrangères ont été assimilés et «Japan-ized» (Ono et Ikegami, 2020, p. 637), sans remplacer le shintoïsme. Cette force que détient le peuple japonais d'assimiler des idées externes et de les «japoniser» tout en conservant leurs traditions et leur individualité est ce que Matsushita appelle «maintaining independence» (Ono et Ikegami, 2020, p. 637). Cette capacité de maintenir leur indépendance fait partie de trois éléments organisationnels typiquement japonais qui distinguent ces dernières d'entreprises externes.

#### 3.3.3.2 Collecting wisdom

Selon Ono et Ikegami (2020), les racines de ce concept remontent au shintoïsme. Comme vu précédemment, le consensus tient une place très importante dans les prises de décisions en entreprise. Comme avec le *ringi* chez Toyota, les dirigeants discutent afin de s'assurer d'explorer toutes les avenues possibles avant de prendre une décision finale certifiée par le processus *ringi*. Dans le shintoïsme, les *kamigami* (dieux ou déités) se réunissaient pour discuter afin de recueillir de la sagesse et prendre des décisions collectivement. Au-delà des origines culturelles religieuses, le partage de sagesse ou partage des connaissances provient également de fondements impériaux. Effectivement, l'article 17 de la constitution de l'an 604 par le Prince Shōtoku indiquait que la

prise de décision ne devait être entre les mains d'une seule personne puisque les discussions permettent d'éviter les erreurs (Ono et Ikegami, 2020).

Pour Matsushita, les managers ont l'obligation de mobiliser les ressources nécessaires au développement de l'organisation de manière équitable et humaniste. L'autorité qui accompagne la responsabilité de diriger, lorsque bien comprise et incorporée, produit des pratiques managériales adéquates au progrès de l'organisation (Matsushita, 2011). De surcroît, recueillir la sagesse (autrement dit, le partage de connaissance) fait partie des recours essentiels à l'organisation. Les dirigeants ont donc la responsabilité de favoriser ce partage et de mettre en place ces discussions afin de prendre leurs décisions. Recueillir la sagesse est également intimement lié au *wa* décrit dans la section suivante.

### 3.3.3.3 Respecter le wa

Le *wa* qui signifie «harmonie» fait référence à coprosperité et la collaboration entre les individus. Le *wa* n'est possible que si l'ensemble des acteurs s'entraident et se respectent, peu importe leur âge ou statut. Recueillir la sagesse nécessite donc l'harmonie, car le partage et la coprosperité ne peuvent se manifester que si la coopération se fait dans le respect. Matsushita «believed that respecting Wa (harmony) in the traditional Japanese spirit was essential for providing a comfortable working environment for employees, drawing from his experiences during his apprenticeship» (Ono et Ikegami, 2020, p. 628). Tout comme recueillir la sagesse, respecter le *wa* faisait également partie de la première constitution du Japon (Ono et Ikegami, 2020).

### 3.3.3.4 Seisei hatten

Selon Konosuke Matsushita (2011), *Seisei hatten* fait référence au développement naturel de l'univers et comment par ce phénomène, chaque jour est nouveau, différent et suit la «natural law». Le terme «natural law» fait référence dans ce cas-ci à ce qui est la réponse évidente à un problème. Matsushita donne l'exemple d'ouvrir un parapluie lorsqu'il pleut afin d'éviter d'être trempé. *Seisei hatten* est un processus continu qui résulte de la combinaison de «natural law» et «social law». On cherche donc à appliquer la réponse évidente à des problèmes dans un contexte organisationnel pour répondre à un besoin social. Plus précisément, de la même manière que chaque individu cherche à améliorer sa qualité de vie perpétuellement, le rôle du management est d'améliorer la qualité de vie et l'organisation (Matsushita, 2011).

L'entreprise elle-même doit donc être en *seisei hatten* perpétuelle afin de contribuer aux besoins de la société. Le rôle du R&D est donc essentiel et ne peut se faire que si l'entreprise a assez de capital. Toutefois, ce profit se doit d'être raisonnable. Matsushita (2011) dénombre trois critères principaux afin de déterminer ce qu'est un profit raisonnable selon chaque entreprise : les taxes payées par le gouvernement et la société, l'accumulation de réserve nécessaire à la mission de l'entreprise et les dividendes payés aux parties prenantes.

### 3.3.3.5 Sunao mind

Afin de respecter le *wa* et oeuvrer en tant que bons gestionnaires, ces derniers doivent avoir ce que Matsushita appelle un «*sunao mind*». Un individu doté d'un *sunao mind* (ou esprit *sunao*) signifie qu'il fait preuve de tolérance, ouverture d'esprit, humilité et sait tirer avantage de circonstances jugées négatives. En effet, *sunao* fait référence à l'honnêteté, l'obéissance et d'être directe. Un esprit *sunao* invoque un manager capable de mettre les besoins des autres avant les siens et une humilité ainsi qu'une ouverture face à l'apprentissage. Un esprit *sunao* implique une capacité de comprendre la nature des choses afin de s'y adapter adéquatement (Panasonic Holdings Corporation, 2024).

### 3.3.4 Le lean chez Panasonic

L'implantation du *lean* ou du modèle Toyota à travers le monde est affectée par les facteurs culturels et organisationnels de ces entreprises (Vanichchinchai, 2023). Initialement, Konosuke Matsushita fut inspiré par les travaux de Henry Ford et son développement de la production de masse avec le «Modèle T», l'une des premières voitures produites en masse (Witzel, 2003). Puisque Matsushita cherchait à procurer des produits variés de qualités à faible coût à la société japonaise et que le processus d'inspection du Modèle T ne convenait pas aux standards japonais, il a plutôt adopté le «multi-divisional form or M-form used at Du Pont and General Motors, among others, to facilitate rapid expansion» (Witzel, 2003). Comme l'explique Toshihiko Yamashita (1989), président de Panasonic de 1977 à 1986, «Japan was becoming an information based society» (Yamashita, 1989, p. 25). Le partage d'informations et de connaissances en production est donc vitale à la survie des entreprises. Matsushita a donc également implanté le just-in-time de Toyota dans son mode de production. Dans les années 90, d'autres éléments *lean* seront mobilisés

dans le mode de production de Panasonic, comme les *kanban* et les objectifs d'élimination de gaspillage.

### 3.3.5 Gemba

Chez Panasonic, le terme *gemba* qui peut se traduire comme «espace actuel» fait référence à l'endroit où la création de valeur et du produit se crée (Ono et Ikegami, 2020). Tout comme le *genchi genbutsu* chez Toyota, le terme *gemba* est employé lorsque les dirigeants vont sur le site de production ou un secteur de production précis afin de voir de leurs propres yeux ce qui s'y passe. *Genchi genbutsu* est l'action de vérifier soi-même ce qui se passe afin de prendre des décisions éclairées. *Gemba* fait référence à l'endroit actuel qui sera visité. Par conséquent, les dirigeants vont «voir le gemba» afin de prendre leurs décisions.

### 3.3.6 Seru Production System

Comme mentionné précédemment, le TPS et le *lean* ont été enseignés et assimilés à travers une quantité importante d'entreprises japonaises et étrangères. Certaines entreprises d'aujourd'hui s'inspirent également du *lean* et de ses concepts managériaux de production sans y implanter le *lean* à part entière. Panasonic s'inspire fortement du just-in-time et *gemba* reflète l'objectif de *genchi genbutsu* de Toyota. Toutefois, les entreprises japonaises s'inspirent également de plusieurs modes de production. «Current wellknown production modes are the scientific management principles developed by legendary engineer Frederick W. Taylor, mass production (assembly line) represented by Ford Production System, Toyota Production System (TPS) developed by Toyota Motor Corporation of Japan, and cellular manufacturing (CM) based on group technology (GT)» (Yu et Tang, 2019, p. 183). Certaines catégories d'articles comme les produits électroniques ne peuvent suivre ces méthodes de production puisqu'ils sont des produits à haute valeur ajoutée à volume faible et varié. Ils peuvent également être d'une demande dynamique et doté d'une courte durée de vie (Yu et Tang, 2019).

Dans les années 90, les sites de production japonais ont commencé à développer un mode de production émergeant du contexte technologique japonais englobé par plusieurs facteurs tels que l'économie, la culture entrepreneuriale, le marché et l'accumulation (Yu et Tang, 2019). Plus précisément, l'environnement industriel économique du Japon de cette période compte une augmentation de la valeur du yen et donc du coût de la main-d'œuvre. Par conséquent, plusieurs

lignes d'assemblage furent relocalisées dans d'autres pays d'Asie, laissant peu d'entre elles au Japon. De plus, avec la culture entrepreneuriale japonaise et ses caractéristiques comme l'emploi à vie, les entreprises de produits électroniques devaient trouver un mode de production permettant de subvenir à la demande dynamique sans avoir recours aux licenciements. Cette demande dynamique se caractérise par des produits avec des cycles de vie écourtés, une instabilité des volumes et des variétés ainsi qu'une diversité de la demande (Yu et Tang, 2019).

Des entreprises nippones de ventes de produits électroniques tels que Sony, Fujitsu, Canon, Hitachi et bien sûr Panasonic ont donc développé un système de production nommé *seru*, qui est l'adaptation japonaise du mode du cellular manufacturing (CM) traditionnel (Yu et Tang, 2019). Pour Yu et Tang (2019), il s'agit de la nouvelle génération de la production *lean*, particulièrement le processus d'assemblage. «Although TPS can handle multiple varieties, its premise is that the varieties are relatively stable and the batches are inconsiderably small. For some high-tech products, such as cameras and mobile phones, the market demands are characterized by short life cycle and dynamic demands» (Yu et Tang, 2019, p. 185).

En effet, *seru* est une unité d'assemblage muni d'un ou plusieurs travailleurs qui exécutent le processus à l'aide d'équipement simple. Tout comme le TPS, l'individu est au cœur du système de production et requiert beaucoup de *jiritsu* qui signifie progrès, autonomie et apprentissage (Yu et Tang, 2019). Le système *seru* implique un système de production semblable au CM permettant une flexibilité particulière et une production plus adaptée à la demande. Ces facteurs découlent d'une reconfiguration rapide de plusieurs éléments de production, dont l'équipement, les produits et la main-d'œuvre (Yu et Tang, 2019). Selon Yu et Tang (2019), il existe trois types de *seru* : divisionnaire (divisional), rotatif (rotating) et *yatai*. Un système *seru* est donc un système de production qui peut se limiter à un seul type de *seru* ou plusieurs. Les auteurs nous expliquent également comment les systèmes *seru* peuvent être caractérisés comme purs ou hybrides. Un système pur implique l'utilisation d'un ou plusieurs *seru* sans une courte ligne d'assemblage et le système hybride inclut cette dernière. Le tableau ci-dessous dépeint ces trois types ainsi que leurs particularités principales.

Tableau 3.2 Particularités des trois types de seru selon Yu et Tang (2019, p. 184)

Types de <i>seru</i>	Description	Caractéristiques principales
<i>Seru</i> divisionnaire	Se divise en sections distinctes qui comptent un ou plusieurs travailleurs par section  Chaque section sert à l'accomplissement d'une ou quelques tâches précises	Les travailleurs ne sont pas spécialisés et sont plutôt «cross-trained»
<i>Seru</i> rotatif	Chaque travailleur est responsable d'assembler le produit du début à la fin	Compte plusieurs travailleurs spécialisés (jamais un seul travailleur)
<i>Yatai</i>	Compte un seul travailleur responsable des tâches managériales et opérationnelles	Le travailleur peut accomplir l'ensemble de ses tâches sans l'intervention d'autres travailleurs

Les trois types de *seru* se fondent sur cinq caractéristiques communes, c'est-à-dire *kanketsu*, *kaizen* et l'autonomie, la parallélisation de production et la reconfiguration. *Kanketsu* qui dans ce contexte peut s'interpréter comme «exhaustivité» fait référence au fait que l'ensemble des tâches de production sont complété à travers un *seru*. Les produits en sortent donc terminés puisque la main-d'œuvre est spécialisée ou «cross-trained», permettant la complétion des articles. *Kaizen*, tout comme avec Toyota, s'exprime par l'amélioration continue de la performance du *seru* et la main-d'œuvre (Yu et Tang, 2019). Cette dernière doit également faire preuve d'une autonomie importante étant responsable de l'ensemble des tâches de production ainsi que managériale dans le cas de *yatai*. La parallélisation de production se manifeste par la mobilisation de différents *seru* simultanément. Finalement, la reconfiguration est où la flexibilité se déploie. L'équipement est simple et les travailleurs sont formés pour être versatiles, permettant d'accomplir diverses tâches à travers le *seru* (Yu et Tang, 2019).

Le tableau ci-dessous compare les caractéristiques de *seru* et du TPS. Nous pouvons voir comment des composantes du TPS sont présentes dans le mode de production *seru*. Les entreprises japonaises spécialisant dans la vente de produits électroniques comme Panasonic mobilisent donc des objectifs et des éléments de système de production tels que le just-in-time, *kanban* ainsi que les objectifs d'élimination de gaspillage (Yu et Tang, 2019).

Tableau 3.3 Comparaisons de *seru* et du TPS selon Yin et al. (2018)

	Comparison	<i>Seru</i> production	TPS
Similarities	Market environment	High variety and low volume, variable varieties and volume	High variety and low volume
	Reduced waste	Zero inventory, JIT, kanban	Zero inventory, JIT, kanban
Differences	Organization	Multiple <i>serus</i>	Mixed product line
	Multi-skilled worker	Must be multi-skilled workers	Can be multi-skilled workers but not necessary
	Due date	Short	Long or customer can wait
	Variety change	Small or no impact on the production system	Large impact on the production system
	Application area	Electronics industry	Auto industry
	Exception process	Relatively simple	Automation
	Equipment	Simple, cheap, light, and movable	Expensive and multifunction
	Reconfiguration	Rapidly reconfigure in accordance with market demand	Unsuitable for frequent reconfiguration

Tiré de/source : (Yu et Tang, 2019, p. 188)

La communication et le partage de connaissances sont aussi des éléments essentiels aux pratiques managériales chez Panasonic comme chez Toyota. En effet, Toshihiko Yamashita, le premier directeur général de Panasonic après Konosuke Matsushita, organisait des rencontres avec près de 300 dirigeants et «middle managers» chaque mois afin de discuter des problèmes survenus. L'objectif était de discuter honnêtement de ces problèmes et de partager des informations précises afin de prendre des décisions éclairées (Yamashita, 1989). Toutefois, l'ambiguïté de qui détient le contrôle ou l'autorité est présente au sein des entreprises Panasonic tout comme chez Toyota. Toshihiko Yamashita explique comment les Occidentaux sont confrontés à l'ambiguïté des réponses des travailleurs japonais face à ce concept. «The Japanese don't give a clear yes or no» (Yamashita, 1989, p. 119) et cherchent plutôt à réfléchir et vérifier avant de donner une réponse. Cela reflète l'ambiguïté dont parlait Ouchi (1993) dans ses travaux.

### 3.3.7 Sept principes pour guider l'entreprise en 2024

Afin de clore cette section sur Panasonic, il est essentiel de mentionner les sept principes qui gouvernent les activités de l'entreprise. En effet, les comportements du leadership humaniste de Matsushita se sont traduits en sept principes en 1937 qui guident Panasonic encore aujourd'hui (Ono et Ikegami, 2020):

- |   |                           |
|---|---------------------------|
| 1- Contribuer à la société              | 5- Adaptabilité           |
| 2- Coopération et esprit d'équipe       | 6- Courtoisie et humilité |
| 3- Honnêteté et équité                  | 7- Gratitude              |
| 4- Effort incessant pour l'amélioration |                           |

Tout comme avec l'entreprise Toyota, les principes de Panasonic reflètent non seulement l'importance de la collectivité et du long terme, mais aussi les fondements du Bushidō imprégnés dans la culture managériale japonaise. Entre autres, l'intégrité et l'honnêteté (3<sup>e</sup> principe) et le respect et la politesse (6<sup>e</sup> principe) sont explicitement similaires. Plus implicitement, la bienveillance et la compassion, l'honneur et la justice sont des valeurs nécessaires dans la contribution de la société. Konosuke Matsushita avait comme objectif d'apporter paix et prospérité à la société japonaise en améliorant la qualité de vie à l'aide de produits de qualité abordable (Ono et Ikegami, 2020).

### 3.4 Karoshi

Les sections précédentes de ce chapitre permettent l'exploration de deux entreprises typiques japonaises qui ont non seulement marqué l'histoire industrielle japonaise, mais qui nous permet de comprendre des éléments importants du fonctionnement, management et culture entrepreneuriale et managériale d'entreprises japonaises typiques. À travers cette recherche documentaire, plusieurs éléments caractérisent le management japonais. Bien que ces derniers seront abordés et expliqués dans l'analyse de ce mémoire, un élément essentiel du management japonais doit être abordé pour cette section : l'importance de l'être humain en organisation japonaise. Comme présenté ci-dessus, les managers ont comme tâche de veiller au bien-être commun et favoriser l'harmonie. Les recherches de Nonaka, Takeuchi, Liker, Ono & Ikegami et bien d'autres démontrent comment l'individu est au cœur des pratiques managériales. Cependant, le Japon vit également un

phénomène désastreux à travers l'ensemble du pays : *karoshi*. *Karoshi* qui signifie «mort par surcharge de travail» survient principalement lorsque des employés travaillent de manière excessive menant au détriment de leur santé et de leur vie (Meek, 2004). Selon Al-Madhagi (2023), plusieurs autres facteurs contribuent au *karoshi*, tels que le manque de sommeil et le manque de contrôle au travail. *Karoshi* implique un amalgame de facteurs physiologiques et psychologiques menant à un épuisement physique et/ou psychologique. Entre autres, on retrouve des accidents cardiovasculaires, l'hypertension, affaiblissement du système immunitaire, manque de sommeil, détresse psychologique, etc. Ces facteurs entraînent donc progressivement la mort, soit par complications physiologiques ou par le suicide (qui sont aussi appelés *karojisatsu*) (Al-Madhagi, 2023).

Les travailleurs japonais font donc face à une contradiction. En effet, «scholars have been puzzled by how Japanese employees can exhibit such loyal work behavior, yet consistently report extremely low levels of job satisfaction on cross-national surveys. Objective data on productivity, turnover, absenteeism, participation rates in company programs and the frequency and length of work stoppages would all suggest that Japanese employees are very satisfied and committed workers» (Meek, 2004, p. 312). La main-d'œuvre japonaise semble donc fidèle au poste, assidue, dévouée et exceptionnellement travaillante. Comme l'explique Meek (2004), la fidélisation et la loyauté du personnel font partie intégrante des entreprises japonaises. À l'envers de la médaille, *karoshi* ravage la main-d'œuvre nipponne. Comment se fait-il que les travailleurs japonais à qui l'on offre l'emploi à vie, des conditions de travail raisonnables, des syndicats ainsi qu'une implication particulière dans la prise de décision (Meek, 2004) et les discussions meurent de surcharge de travail? Selon Meek (2004), *karoshi* s'accompagne parfois d'un autre problème organisationnel, c'est-à-dire *ijime* qui signifie «intimidation». L'auteur explique comment un travailleur ou un manager qui ne répond pas aux standards d'exigences de l'entreprise se font ostraciser. «Supervisors and co-workers started bullying their subordinates and peers in the workplace to vent their frustrations out on subordinates and co-workers, and also as an unofficial means to drive out employees without technically violating the lifetime employment principle» (Meek, 2004, p. 313). *Ijime* affecte les travailleurs ainsi que les managers et se manifeste en diverses formes. En autres, les catégories les plus marquantes vont comme suit : l'absence de travail et de tâches, la surcharge de travail, l'ostracisme, le traitement abusif et les insultes (Meek, 2004).

L'étiologie de ce phénomène est intimement liée à une philosophie et une devise importante dans la culture japonaise : *ganbaru* (*ganbatte* pour la version gérondif du verbe ou *ganbarimasu* pour la forme *masu*). *Ganbaru* n'a pas de traduction exacte, mais agit comme une combinaison de persévérer puis d'endurer silencieusement et patiemment les difficultés autant physiques, qu'émotionnelles, intellectuelles et même psychologiques (Meek, 2004). Selon Meek (2004), les racines de ce phénomène remontent à plusieurs siècles où la survie nécessitait de surmonter des difficultés et fournir des efforts ardues autant chez les paysans produisant le riz que la servitude des samurais. Parallèlement, *ganbaru* se reflète dans les entreprises par la servitude à l'employeur, la priorisation du bien commun plutôt que les désirs individuels et les sacrifices personnels. Démontrer jusqu'où les travailleurs japonais sont prêts à *ganbaru* (endurer/souffrir/tolérer) leur permet de répondre aux normes et exigences nécessaires aux avancements entrepreneuriaux. Par exemple, travailler plusieurs heures supplémentaires, renoncer à leurs vacances et aucun absentéisme fait partie des sacrifices personnels attendus (Meek, 2004). «Given these conditions, and the world view that they have helped to produce over many generations, the organizational culture of Japanese firms can easily degenerate into an atmosphere where it is almost shameful not to appear to be struggling under heavy work responsibilities» (Meek, 2004, p. 318). Par conséquent, les notions d'honneur et servitude remontant au Bushidō (code de conduite des samurais) se manifestent également sous cet angle en entreprises nippones. Renoncer à la souffrance qu'inflige une surcharge de travail peut même être interprété comme égocentrique (Meek, 2004).

De surcroît, Meek (2004) explique comment les innovations entrepreneuriales comme *kaizen*, le système *kanban* et le just-in-time sont des extensions de cette mentalité puisqu'elles requièrent un cycle incessant d'amélioration, d'intervention et d'action. Les difficultés économiques vécues au Japon (crise économique, crise pétrolière, Seconde Guerre mondiale, etc.) ont également augmenté la pression sur les travailleurs et leur surcharge de travail. En 1988, les lignes téléphoniques agissant tant que ligne d'assistance téléphonique de *karoshi* à travers les plus grandes villes du Japon furent ainsi implantées puis suivies d'un réseau d'aide et support légal en 1996 (Meek, 2004).

*Karoshi* est un phénomène social dévastateur qui se doit d'être adressé. Les employés et les managers sont victimes et/ou contribuent à ce dernier de plusieurs manières différentes comme vues avec *ijime*. *Karoshi* est loin d'être un concept simple. Il s'agit d'un phénomène engendré par plusieurs facteurs autant culturels que sociaux et organisationnels. Un facteur important à

considérer est le rapport avec la mort et les valeurs nippones. Comme vu précédemment, beaucoup des valeurs de Bushidō (code de conduite des samouraïs) habitent implicitement et explicitement plusieurs dimensions sociales de la culture japonaise. Sans tomber dans les généralisations et/ou les stéréotypes, l'histoire et les croyances/valeurs expliquent certaines perspectives et comportements sociétaux d'aujourd'hui. L'honneur, la servitude et la fidélité sont des valeurs du Bushidō qui se manifestent dans le contexte entrepreneurial japonais. Outre le Bushidō vu précédemment, nous avons aussi le Hagakure.

#### 3.4.1 Hagakure : La voie du samouraï

Selon Fayard (2006), «la culture stratégique japonaise renvoie à l'époque féodale de l'archipel» (Fayard, 2006, p. 20). Durant cette période, un samouraï devenu prêtre au nom de Jocho Yamamoto (aussi connu sous le nom de Tsunetomo Yamamoto) écrira le Hagakure qui signifie «caché dans la feuillée». Le Hagakure est un guide du guerrier (donc samouraï) qui explore les notions du Bushidō et focalise sur l'importance qu'occupe la mort dans la voie du samouraï. Dans ces écrits de Yamamoto, avoir conscience de la mort sans peur est synonyme de servitude totale. Choisir la mort est aussi symbole de sacrifice individuel pour autrui et un symbole d'honneur. Fayard (2006), explique comment certains passages traduits de ces écrits démontrent comment la mort est toujours le choix juste du guerrier. «Tenu de choisir entre la vie et la mort, choisis la mort sans hésiter» (Fayard, 2006, p. 21). Encore aujourd'hui la mort occupe une place distincte dans la culture japonaise. Le rapport à la mort et au sacrifice est étroitement lié à l'honneur. Nous pouvons regarder l'exemple de Masabumi Hosono.

Masabumi Hosono, le seul survivant d'origine japonaise du naufrage du Titanic, a subi *mura hachibu* à son retour au pays (Wells, 2012). *Mura* signifie «village» et *hachibu* qui se traduit comme «80%» remontent à l'ère Edo. Ce terme fait référence à l'ostracisme envers les membres d'une maison ou individu d'un village lorsqu'ils ne respectaient pas les normes au sein de ce dernier. L'individu était alors ostracisé d'environ 80% des activités et de l'aide octroyée par le village lors de difficultés (Smith, 1961). Masabumi Hosono fut accueilli avec honte et mépris par la société japonaise pour avoir survécu au naufrage alors que 800 passagers y ont perdu leurs vies, incluant des femmes et des enfants. Mourir avec honneur triomphe largement sur la survie. Hosono fut alors humilié dans la presse japonaise et forcé à quitter son emploi pour avoir «refusé de mourir» (Wells, 2012).

De plus, la voie japonaise du guerrier implique de se fondre en la collectivité afin de recueillir l'énergie et le consentement de chaque individu. Ce principe se manifeste par le *nemawashi* mentionné précédemment, qui est un processus de prise de décision impliquant la consultation de chaque membre de manière lente et progressive afin de s'assurer d'obtenir la perspective de chacun (Fayard, 2006). Pour Fayard (2006), la culture stratégique japonaise est donc une philosophie de l'action. «La philosophie du Hagakuré fait de l'action le moyen le plus efficace d'échapper aux limites du moi pour se plonger dans une unité plus vaste» (Fayard, 2006, p. 23). Plus précisément, le dévouement à part entière permet de contribuer à l'harmonie (*wa*) en délaissant l'individuel. Ce dévouement absolu qui s'exprime par la servitude, l'honneur et la fidélité passe par-dessus les besoins individuels. Par conséquent, la souffrance individuelle se fait tester ces limites, la limite finale étant la mort.

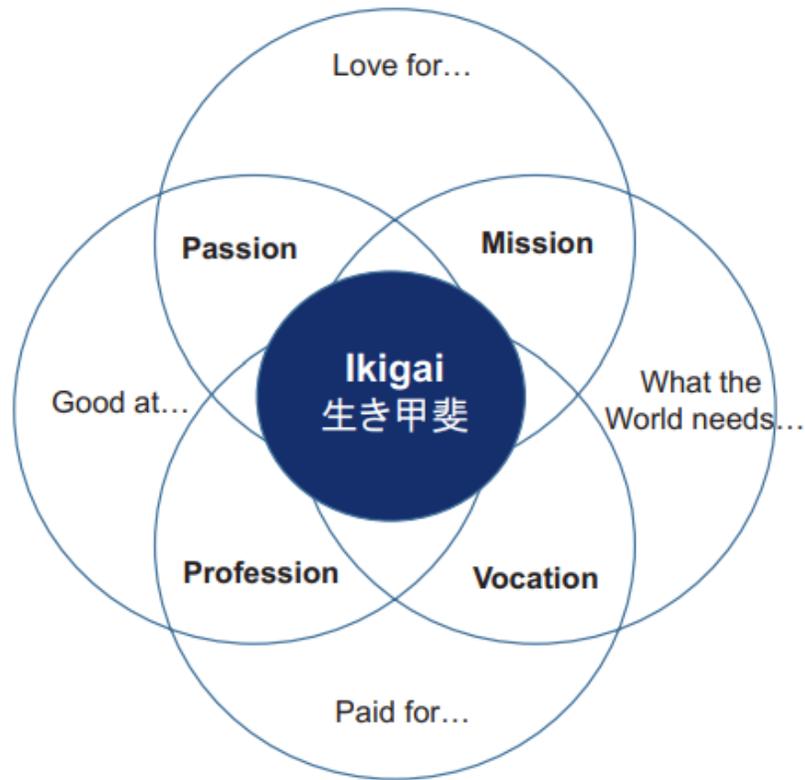
Les principes et valeurs des textes comme le Hagakure et le Bushidō sont bien évidemment loin d'être les seuls éléments qui expliquent *karoshi*. Il s'agit d'un phénomène complexe à plusieurs niveaux culturels, sociétaux, familiaux, organisationnels et bien d'autres. Selon Asgari et al. (2017), plusieurs entreprises japonaises imposent des attentes quant au dévouement des travailleurs en termes d'heures travaillées. Le travail supplémentaire est souvent un non-dit qui représente la crédibilité, la fidélité et la dévotion du travailleur envers l'entreprise. Herbig et Palumbo (1994) expliquent également comment le Bushidō se manifeste en entreprise japonaise et explique en partie la dévotion de la main-d'œuvre japonaise. «The Japanese believe they are creating conditions for happiness and making a moral person happy by allowing him to work hard. It is the Code of Bushidō: white-collar managers and skilled workers are like samurai of old who worked on behalf of their lords without question or complaint. Work is but the act of allegiance, the expression of loyalty to one's master, one's company, one's country. To reduce work effort or to stop would be disloyal» (Herbig et Palumbo, 1994, p. 5). Il y a donc une contraction ou un dilemme entre l'équilibre des heures de travail et la priorisation de l'humain en entreprise japonaise. D'une part, il y a ce volet culturel qui laisse l'autonomie à l'employé de travailler les heures qu'il désire selon ses principes et valeurs culturelles et/ou organisationnelles. D'autre part, les dirigeants ont cette part de responsabilité quant au bien-être des travailleurs, une notion fortement interreliée aux heures de travail.

Le gouvernement japonais est aussi réticent quant à la sensibilisation et aux changements nécessaires pour adresser *karoshi* et *karojisatsu*. Cette réticence résulte d'un amalgame de problèmes qui seraient mis en lumière si le gouvernement adresse les causes de ces phénomènes, c'est-à-dire un effet négatif sur l'image internationale du Japon, les revendications de changements culturels et organisationnels, etc. (Asgari *et al.*, 2017). Toutefois, il est important de prendre conscience du dévouement au travail de la main-d'œuvre nipponne et comment cette dernière est la porte d'entrée du *karoshi*. Les managers doivent veiller au bien-être de leurs employés tout en respectant les valeurs qui forgent la culture organisationnelle des entreprises japonaises. Les heures de travail doivent être calculées et modérées afin de lutter contre ce phénomène social dévastateur et coexister avec cette philosophie de l'action qui accompagne la culture stratégique japonaise.

### 3.4.2 Ikigai

La contradiction du dévouement au travail et de l'insatisfaction des travailleurs japonais nous amène également au concept de *ikigai*. «*Iki*» signifie «vie» et «*gai*» signifie «valeur». *Ikigai* se traduit donc comme le but de la vie ou la raison d'être. C'est ce qui inspire un individu, lui procure de la joie ainsi qu'un objectif à accomplir (Helmold *et al.*, 2022). Les premières introductions à ce concept dans la littérature japonaise remontent aux écrits de la psychiatre Mieko Kamiya en 1966 (Sartore *et al.*, 2023). *Ikigai* pousse les individus à trouver le but de leur existence, leur contribution au monde. Il s'agit de la motivation qui pousse l'individu à continuer dans la quête d'accomplissement de soi (Chen et Nonaka, 2022). Ce concept japonais compte plusieurs définitions différentes et diverses théories sur ce qui le constitue. Selon Helmold et al. (2022), *ikigai* est un aspect important de la culture japonaise et se constitue de quatre catégories interconnectées : la mission, la profession, la passion et la vocation. La figure ci-dessous représente ces quatre catégories et les quatre dimensions qui les accompagnent.

Figure 3.8 Les éléments du ikigai selon Helmold et al. (2022)



Tiré de/source: (Helmold *et al.*, 2022, p. 14)

Comme représenté par la figure ci-dessus, les quatre dimensions vont comme suit : ce que l'on aime, ce dont le monde a besoin, ce pour quoi l'on est payé et ce pour quoi nous sommes doués. Ces catégories et dimensions reflètent étroitement les objectifs du *lean*. Effectivement, la dimension «ce dont le monde a besoin» reflète l'importance de servitude envers la société et l'emphase mise sur le long terme. La catégorie «mission» reflète également ces objectifs à long terme des entreprises japonaises. Sartore et al (2023) expliquent également comment *ikigai* est un désir et concept universel au Japon. *Ikigai* agit alors comme une source de motivation qui guide l'individu vers l'accomplissement de soi. Toutefois, cet accomplissement est interprété différemment dans des sociétés centrées sur l'aspect collectif plutôt qu'individuel. Par conséquent, les individus provenant de sociétés qui priment la collectivité interprètent en grande partie l'accomplissement de soi ou la satisfaction personnelle comme une contribution au groupe. L'accomplissement individuel est donc une contribution collective, un résultat qui va au-delà des désirs individuels (Sartore *et al.*, 2023). L'accomplissement de soi fait donc partie intégrante de la

main-d'œuvre et des entreprises japonaises. Cela renvoie au leadership de Toyota qui prône l'accomplissement de soi par la responsabilisation des employés face aux standards de qualité et leur intervention sur la chaîne de production vu dans les écrits de Liker et al. (2006). De plus, nous pouvons voir comment l'accomplissement de soi nous ramène également à la philosophie managériale de Konosuke Matsushita où l'objectif primaire de Panasonic est de construire des individus.

Pour Kumar (2022), *ikigai* est aussi étroitement lié à l'apprentissage. En effet, les compétences peuvent être apprises même si certains sont naturellement talentueux. Par conséquent, l'apprentissage permet de développer ce en quoi nous sommes doués, reflétant ainsi la quatrième dimension de la figure précédente. «Devoting our time investing in the skills that we are good at will ultimately lead us to something we enjoy doing, providing us with financial security and letting us contribute to society. These are all fundamental aspects of Ikigai.» (Kumar, 2022, p. 100). L'apprentissage permet de trouver notre passion et notre profession, ce qui nous permet d'obtenir un emploi pour lequel nous serons rémunérés. Cependant, Kumar (2022) explique comment la rémunération est souvent loin d'être un facteur pour la satisfaction qu'apporte *ikigai* dans la société japonaise.

Selon une enquête menée en 2010 par Central Research Services, les résultats démontrent que parmi 2000 Japonais et Japonaises, 31% des répondants ont affirmé que leur *ikigai* était leur travail (Kumar, 2022). Bien que 31% peut sembler faible pour certains, *ikigai* est un processus, une quête perpétuelle afin de déterminer ce pour quoi nous sommes ici. Par conséquent, certains travailleurs et travailleuses peuvent être extrêmement dévoués au travail étant dans cette quête de raison d'être. Pour la société japonaise «*ikigai* is about feeling your work makes a difference in people's lives» (Kumar, 2022, p. 103).

L'étiologie de la contradiction de *karoshi* et le dévouement au travail de la main-d'œuvre japonaise ne peut pas s'expliquer que par la compréhension du concept de *ikigai*. Toutefois, le phénomène de *karoshi* et le concept de *ikigai* englobent les principes de servitude et contribution à la société. Le management japonais doit donc prendre en considération ces facteurs dans son organisation et ses prises de décisions. Puisque le désir et le besoin de «servir» son employeur, l'entreprise et/ou la société fait partie intégrale du travailleur japonais, ils doivent trouver l'équilibre entre favoriser

l'accomplissement de soi par le dévouement au travail en termes d'heures travaillées et le bien-être des employés. *Ikigai* peut également contribuer au phénomène de *karoshi* puisque les travailleurs peuvent chercher leur raison d'être par leur dévotion au travail. Toutefois, culturellement parlant, empêcher le travailleur japonais de travailler à sa guise peut être difficilement approché et même déshonorable. Les managers doivent donc trouver l'équilibre entre le respect des standards culturels japonais et le bien-être des travailleurs. Ils doivent contribuer à la lutte contre *karoshi* en limitant les heures de travail, contrôler et empêcher *ijime* et favoriser *ikigai* de manière sécuritaire et respectueuse.

## CHAPITRE IV

### MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre explique en détail la méthodologie mobilisée dans cette recherche. On y annote le paradigme épistémologique, la logique et la méthode utilisées afin de répondre à l'objectif de ce mémoire. La fin de ce chapitre présente le schéma du cadre conceptuel employé dans l'analyse des données recueillies.

#### 4.1 Nature de la recherche et positionnement épistémologique

Comme mentionné dans le chapitre I, ce mémoire théorique est par méthode qualitative et par la recherche documentaire. Le management étant étroitement lié aux sciences humaines, le paradigme épistémologique employé sera le paradigme interprétativiste. En effet, la réalité de ce qui constitue le management japonais et son rôle dans les entreprises japonaises est une réponse qui se bâtit socialement par la perception et l'interprétation des acteurs ayant un rôle ou un lien avec ce concept organisationnel. Il y a cette dépendance entre le sujet et l'objet de recherche (Perret et Séville, 2003). Comme l'expliquent Perret et Séville (2003), «la société possède une dimension artificielle objective» (Perret et Séville, 2003, p.19) qui est bien sûr, bâtie sur une base subjective. Il est donc essentiel de comprendre le sens qu'on accorde au management japonais en organisations japonaises et son rôle dans les entreprises japonaises par le biais d'interprétations des acteurs, des philosophies et théories qu'ils produisent ou en découlent ainsi que par mon interprétation des données collectées à travers ma collecte de données avant de pouvoir l'expliquer. Étant dans un paradigme interprétativiste et dans la recherche qualitative, la crédibilité est un facteur de qualité d'une recherche que je me dois de considérer pour ce mémoire. La prolongation de l'immersion dans l'environnement étudié est une façon d'augmenter la crédibilité des données recensées, puisque les données ne peuvent être interprétées correctement que lorsqu'ils sont adéquatement et suffisamment contextualisés (Lincoln et Guba, 1985). Puisque ma recherche se fait par recherche documentaire, mon «immersion» dans le terrain se fera par une recension la plus exhaustive possible.

## 4.2 Stratégie de recherche

Afin de répondre adéquatement à ma question de recherche et à mon objectif, une stratégie de recherche efficace doit être mise sur pied. Puisque je cherche d'abord à comprendre le management japonais et ses composantes, il est de mon avis que les entretiens et les questionnaires ne sont pas des options efficaces pour mon objectif. Les entretiens et les questionnaires devraient être très nombreux afin de répondre à la question de recherche de manière efficace. De plus, mes recherches sur le sujet et mes entretiens privés avec des professionnels ayant travaillé au Japon menées préalablement à ma rédaction m'ont confirmé qu'il pourrait y avoir une certaine réticence de la part des Japonais face à l'intrusion d'une personne étrangère en organisation. La recherche documentaire me permet donc d'obtenir des données recueillies et produites par des professeurs, chercheurs, théoriciens et gestionnaires japonais que je ne pourrais pas ou difficilement obtenir. Des entretiens ou questionnaires poseraient également un obstacle pour ce qui est de la barrière linguistique. D'une part, certains termes japonais n'ont pas de traduction adéquate en français ou en anglais. D'autre part, il est également important de noter que selon EF English Proficiency Index, le Japon se classe en 87<sup>e</sup> position sur 113 pays industrialisés dont l'anglais n'est pas la langue primaire (EF EPI, 2023). Mes limitations en japonais et les limitations linguistiques des Japonais en anglais de manière générale renforcent mon choix d'opter pour la recherche documentaire. Dans la même optique, l'observation ne serait pas non plus une option efficace afin de répondre à mon objectif.

Comme mentionné précédemment, il existe une certaine réticence face aux étrangers et l'ouverture envers eux dans un contexte organisationnel japonais. Par conséquent, il pourrait être difficile pour moi d'avoir accès à ces entreprises, sans compter qu'une observation en entreprises japonaises au Japon nécessite un parcours important pour une période indéterminée. De plus, une méthode qualitative par recherche documentaire est tout à fait appropriée pour répondre à un objectif d'explication. Cette méthode me permettra d'obtenir des informations écrites par des théoriciens, professeurs et gestionnaires japonais de manière implicite. Lire des écrits sur les entreprises japonaises par des Japonais ou par des acteurs intimement liés et/ou qualifiés sur ce sujet me permet d'obtenir des données auxquelles je n'aurais peut-être autrement pas accès.

Ensuite, la recherche documentaire demande bien évidemment une recherche par recension des écrits. Toutefois, il est important de déterminer quels types de documents seront utiles à ma démarche. D'une part, les livres qui seront mobilisés seront dans la forte majorité de professeurs, gestionnaires ou des théoriciens. Les trois facteurs majeurs explorés à travers ce mémoire (le contexte historique, la gestion des connaissances et la culture organisationnelle) nécessitent des catégories de livres particulières. Pour ce faire, la recherche documentaire compte des livres ayant comme sujet le développement du Japon, la culture japonaise, les valeurs culturelles et organisationnelles, la gestion des connaissances, l'évolution du système d'éducation, des livres et études menées en entreprises japonaises tels que Toyota et Panasonic et bien sûr des articles scientifiques menés majoritairement par des Japonais sur une multitude d'éléments comme la culture organisationnelle, *karoshi*, etc.

Étant dans un paradigme interprétativiste, je cherche à obtenir l'interprétation de ces concepts basés sur leurs connaissances, expériences et expertises. Comme mentionné précédemment, «le raisonnement inductif est orienté vers l'acquisition des connaissances» (Fortin, 2010, p.16). L'acquisition des interprétations des connaissances des auteurs permettra alors l'appropriation des concepts essentiels à la construction d'un modèle permettant d'expliquer le rôle du management japonais dans les entreprises japonaises après la Seconde Guerre mondiale. Une grande variété de documents seront donc nécessaires pour ma recherche. La majorité des auteurs qui seront mobilisés sont d'origine japonaise, tels que Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, Jusuke Ikegami, Kaori Ono et Kazuo Ichijo. Il est important pour moi de mobiliser des experts japonais afin de m'assurer de la validité de certains propos et de ne pas tomber dans le stéréotype des Japonais vu de l'Occident. Mobiliser d'abord des auteurs japonais contribue également à la crédibilité des propos sur le contexte entrepreneurial japonais. Toutefois, je ne me limiterai pas aux experts japonais. Plusieurs experts non japonais comme Bernard Bernier, Jeffrey Liker, Yvon Pesqueux et Jean-Pierre Tyberghein seront également mobilisés. Ce travail de recherche emploie également une logique inductive. La théorisation sera développée à la suite de ma recherche documentaire plutôt que sur un modèle théorique de départ. La théorisation enracinée se fera par les éléments qui émergeront de la recherche documentaire.

Ce que ces auteurs ont en commun, c'est qu'ils ont tous une expertise pour ce qui a trait aux pratiques japonaises en entreprise et non simplement aux pratiques d'entreprises. De plus, la grande

majorité d'entre eux ont leur propre expérience en entreprises typiques japonaises. Ce choix dans les auteurs contribue à la crédibilité dans l'interprétation des données recueillies de leurs écrits dans mon mémoire. Ces œuvres portent sur l'ensemble des concepts et sous-concepts évoqués dans mon schéma conceptuel. Entre autres, nous retrouvons des revues scientifiques, des livres sur les pratiques managériales japonaises, la philosophie *kaizen*, le modèle Toyota ou le toyotisme, le travail au Japon, etc. Le dispositif de recherche aura donc un contexte empirique varié. La recherche documentaire se basera donc également sur certaines grandes entreprises connues au Japon, particulièrement Toyota et Panasonic. Il s'agit de deux entreprises qui emploient des théories, pratiques et philosophies découvertes lors de la recension des écrits, telles que la philosophie *kaizen*. Toutefois, je ne me limiterai pas nécessairement à ces deux entreprises puisque la collecte de données génère l'obtention de données intéressantes sur d'autres entreprises japonaises, me permettant ainsi de généraliser mes propos sur le management japonais. Le protocole de sélection des sources se fait par plusieurs moteurs de recherche dont les trois principaux sont Scopus, Sofia et Google Scholar. Mon échantillonnage est donc basé sur les entreprises japonaises et les auteurs que j'ai sélectionnés. L'analyse de ces divers livres et revues scientifiques me permettra d'interpréter les données qui en émergeront.

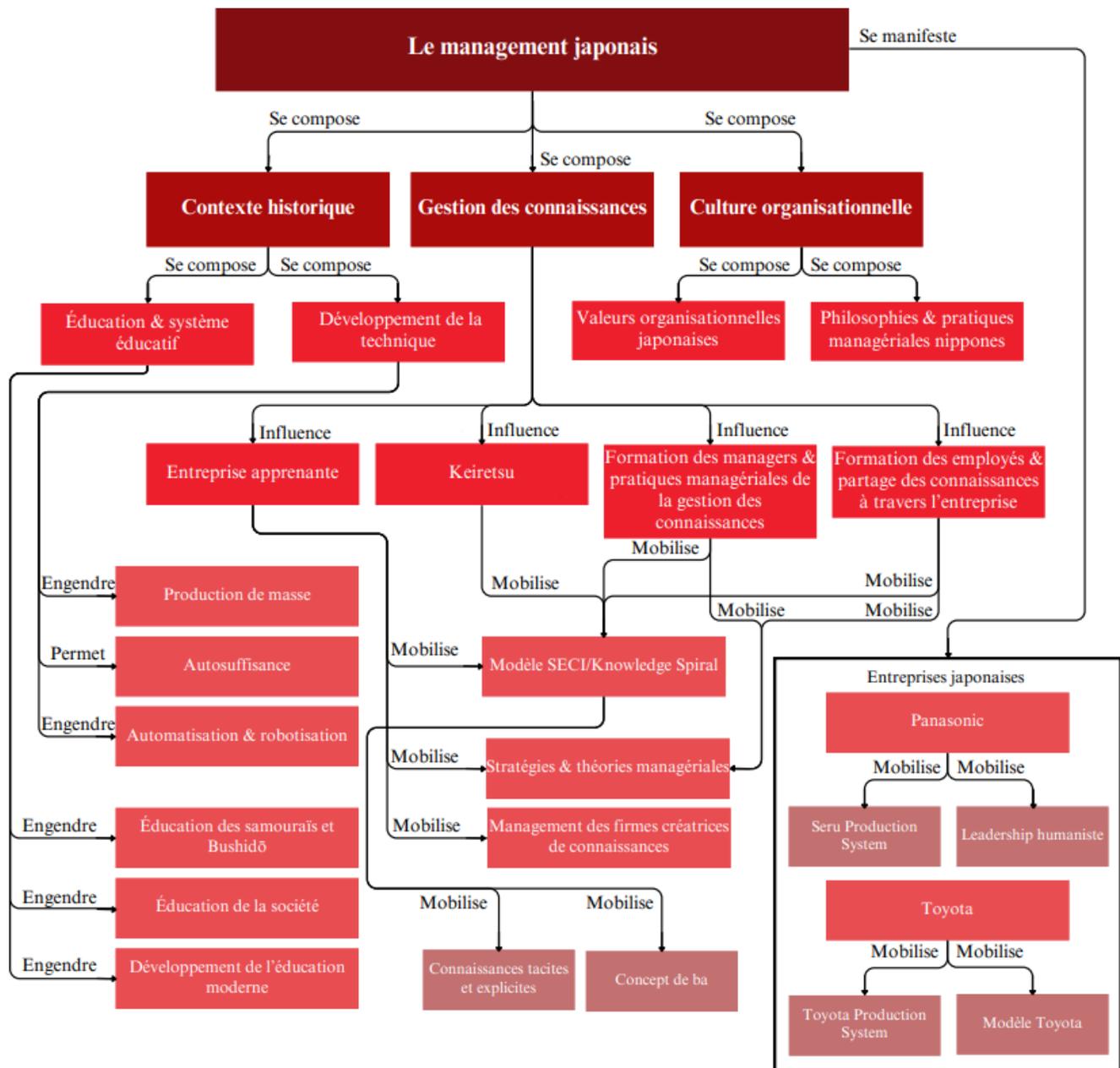
Dans le contexte du paradigme interprétativiste, la recension de ces écrits d'auteurs japonais et figures managériales nippones réputés tels que Ikujiro Nonaka ou Kazuo Ichijo permet non seulement l'accès à diverses connaissances essentielles à la compréhension de l'objet de recherche, mais offre également une compréhension subjective de leurs propres expériences en entreprises nippones et de leur interprétation de ces dernières (Birks et Mills, 2011). Effectivement, la compréhension subjective de ces derniers se fait à même la conceptualisation non seulement de leurs propres expériences professionnelles, mais également de leurs compétences académiques et leurs expériences personnelles. Leurs écrits offrent une ouverture dans l'interprétation des acteurs du monde managérial japonais étant eux-mêmes membres de ce groupe. Nous avons donc accès non seulement aux connaissances, mais aux expériences vécues et observées.

### 4.3 Cadre conceptuel

Suite à la présentation des concepts clés et des sous-concepts, un cadre conceptuel émerge de ces recherches. Ce dernier me permet de représenter les divers concepts qui permettront l'analyse de

ce mémoire et de répondre à ma question de recherche. À la tête se positionne bien sûr l'objet de recherche, c'est-à-dire le management japonais. Il est directement lié aux entreprises japonaises. Dans ce cas-ci, les entreprises analysées sont Toyota et Panasonic. Leurs modes de production et management respectifs seront explorés. Le management japonais se compose des trois dimensions préalablement présentées : le contexte historique, la gestion des connaissances et la culture organisationnelle. Le premier volet, le contexte historique, se divise principalement en deux concepts clés. Le premier concept, l'éducation & le système éducatif, engendre trois sous concepts également explorés : l'éducation des samouraïs et le Bushidō, l'éducation de la société et le développement de l'éducation moderne. Le développement de la technique, quant à lui, engendre la production de masse, l'autosuffisance & la robotisation et permet l'autosuffisance, un élément très important dans l'histoire du Japon. Le deuxième volet nommé gestion des connaissances se constitue de quatre concepts majeurs. Ses derniers sont le concept d'«entreprise apprenante», les *keiretsu*, la formation des managers & les pratiques managériales de la gestion des connaissances et les philosophies & pratiques managériales nippones. Les quatre concepts mobilisent le Modèle SECI/Knowledge Spiral de Nonaka et Takeuchi (1995) qui à son tour mobilise les connaissances tacites et explicites ainsi que le concept de *ba*. La formation des managers & les pratiques managériales de la gestion des connaissances et les philosophies & pratiques managériales nippones mobilisent un ensemble de stratégies et pratiques managériales. Le concept d'«entreprise apprenante» mobilise le management des firmes créatrices de connaissances. Pour finir, le volet culture organisationnelle se compose des valeurs organisationnelles ainsi que des philosophies & pratiques managériales nippones. Les notions de *karoshi* et *ikigai* y sont explorés dans les valeurs organisationnelles. Le tout est représenté par le schéma ci-dessous.

Figure 4.1 Schéma du cadre conceptuel



## CHAPITRE V

### ANALYSE ET RÉSULTATS

Ce chapitre présente l'analyse des données recueillies par la recherche documentaire précédemment exposées dans ce mémoire. L'analyse se divise selon trois sections principales nommées contexte historique, gestion des connaissances et culture organisationnelle. La fin de ce chapitre présente les résultats de l'analyse et le modèle qui en émerge.

#### 5.1 Introduction de l'analyse

Avant de débiter l'analyse des données recueillies à travers cette recherche documentaire, il nous faut d'abord revenir sur ce qu'est le management. Selon Saives et al. (2017), le management implique de prendre soin non seulement d'une organisation, mais aussi de ces membres. Le management est non seulement un métier, mais un concept, une discipline ainsi que porteur d'idéologies (Saives et al., 2017). À travers la recherche documentaire dépeinte dans les chapitres précédents, nous pouvons voir comment le management japonais se manifeste à travers ces différentes facettes. Afin d'expliquer le rôle du management japonais dans les entreprises nippones après la Seconde Guerre mondiale, je vais explorer les différents concepts du cadre conceptuel précédemment présenté. À travers ces derniers, je vais intégrer les notions managériales recensées dans les chapitres I à III sur les entreprises japonaises typiques dont principalement Toyota et Panasonic.

L'analyse se divisera en trois sections principales : le contexte historique, la gestion des connaissances et la culture organisationnelle. Ces trois concepts sont à la fois interreliés et les piliers de ce mémoire. Ils me permettront d'expliquer le rôle du management japonais dans les entreprises japonaises après la Seconde Guerre mondiale.

#### 5.2 Contexte historique

Lors de l'exploration du contexte historique japonais, deux grands concepts émergent : le développement de la technique et l'éducation. Dans une optique analytique mobilisant ces concepts, nous pouvons voir comment ces derniers se manifestent à travers les entreprises typiques japonaises tels que Panasonic et Toyota. Par exemple, nous le voyons d'une part par les écoles

établies par Matsushita et la formation à même l'école de Toyota. D'autre part, l'histoire du Japon a forgé les entreprises nipponnes d'aujourd'hui, priorisant l'éducation, la formation et bien sûr la connaissance. De plus, les changements majeurs dans la production de masse à la méthode japonaise ont révolutionné la chaîne de production à travers le monde.

La recherche documentaire dénote une forte cohésion entre les rapports sociaux, la culture nationale et les instruments de gestion mobilisés en organisation japonaise. Dans le contexte organisationnel japonais, l'emphase mise sur le bien commun par l'application de valeurs culturelles et la vision de l'entreprise suggère une perspective où l'organisation se manifeste tel un système social (Saives *et al.*, 2017). «Le rôle du management est alors défini par sa capacité à mobiliser l'ensemble des membres de l'organisation vers une direction souhaitée dans l'intérêt de tous» (Saives *et al.*, 2017, p. 30). Pour ce faire, les managers deviennent alors des formateurs porteurs de l'idéologie japonaise. Le management japonais est donc un management conservateur et prudent dans ses façons de faire tout en étant un management d'innovation et d'amélioration continue. Ce contraste s'explique par un système de valeurs traditionnelles provenant du contexte d'autosuffisance et d'éducation du peuple à travers l'histoire combiné au contexte économique ainsi qu'aux choix de technique mobilisés par le Japon à travers le développement de ses usines.

### 5.2.1 L'éducation & le système éducatif

Tout d'abord, le contexte historique du Japon dépeint un concept d'autosuffisance provenant de plusieurs facteurs dont l'importance de la préservation des valeurs et codes de conduite, *sakoku*, la division par classes et bien sûr l'éducation. Afin d'être autosuffisant, le peuple se doit d'être éduqué. Avec l'autosuffisance s'accompagne le concept d'autonomie encore très présent en entreprise. Dans les entreprises japonaises typiques, l'autonomie découle principalement de trois facteurs, c'est-à-dire la confiance, la formation et l'apprentissage. Les gestionnaires doivent avoir confiance envers les employés afin de leur permettre d'intervenir lorsque nécessaire. Dans le contexte de Toyota, nous avons vu avec le *jidoka*, les *andon* et le système *kanban* comment l'intervention des employés est nécessaire au fonctionnement adéquat du processus (Liker *et al.*, 2006). Chez Panasonic, le système de production *seru* nécessite également une autonomie et une flexibilité des employés, ces derniers devant intervenir à travers parfois l'ensemble de la chaîne de production (Yu et Tang, 2019).

Comme vu précédemment, l'importance de l'éducation et de l'apprentissage se démontre par les valeurs culturelles japonaises. En effet, la recension des écrits explique comment la division par classe et le rejet prolongé des apprentissages occidentaux ont figé le Japon à travers ses classes. Le système *bakufu* sous la famille Tokugawa permit aux samourais de converger vers la bureaucratie, démontrant un exemple de l'emploi de l'éducation comme outil de stabilité politique lors de la période Edo (Tsujimoto et Yamasaki, 2017). Malgré cette division, la société japonaise sera caractérisée comme une société basée sur l'éducation et l'écriture par le *kokudaka* (système de taxation imposé aux fermiers), les *tenarai juku* (écoles d'écriture privées) (Tsujimoto et Yamasaki, 2017) et le *kokugaku* (mouvement d'apprentissage national). Durant la période Edo, le transfert d'apprentissage par l'écriture était crucial pour le développement d'une société autosuffisante, éduquée et autonome. Ces éléments habitent toujours non seulement les entreprises japonaises, mais également les pratiques managériales. Par exemple, Toyota et Panasonic mobilisent *kaizen* à travers l'ensemble de leurs processus, outils et façons de faire. L'amélioration continue se fait dans une perspective d'apprentissage continue. Pour ce faire, des dialogues, rencontres réunions et l'emploi du *nemawashi* permet le transfert de connaissances tacites et explicites à travers les différents secteurs de ces organisations.

L'éducation et l'écriture étaient si importantes qu'elles faisaient partie intégrante de la vie des classes et membres supérieurs comme le shōgun, les *daimyo* et les samourais. De plus, nous avons vu précédemment comment les principes du Bushidō persistent à travers le *lean* (Helmold et al., 2022). Rappelons-nous que le Bushidō est le code de conduite des samourais qui selon Oyler et Saltzman-Li (2022) a construit la culture nationale du Japon. La justice, le courage, la bienveillance et la compassion, l'intégrité et l'honnêteté, l'honneur, le respect et la politesse, la loyauté et le contrôle de soi se manifestent à travers la philosophie du *lean* propre aux entreprises japonaises ayant adopté les principes du système de production de Toyota. Par exemple, nous avons vu précédemment comment les vertus d'intégrité et honnêteté sont la clé de l'amélioration. Il faut être honnête face à nos faiblesses et les affronter afin d'oeuvrer dans un contexte de *kaizen*. De plus, l'honnêteté entraîne la confiance (Helmold et al., 2022). Les managers ne peuvent avoir confiance envers les employés (et vice versa) que si ces derniers ont conscience de leurs faiblesses et de celles des processus.

Le système éducatif sous Meiji amène l'éducation moderne et mandataire japonaise, menant à une réforme du système éducatif permettant de renforcer l'homogénéité de la société par une uniformité des apprentissages et des valeurs qui s'y rattachent (Tsujimoto et Yamasaki, 2017). Cette homogénéité de l'éducation demeure un principe central des entreprises japonaises. C'est-à-dire qu'encore aujourd'hui, ces dernières cherchent à partager et uniformiser leurs méthodes, processus et façons de faire afin d'harmoniser leur écosystème de production. Le Modèle Toyota prône la rationalisation de la chaîne de production par la coordination de ses fournisseurs ainsi que ses partenaires et membre de son *keiretsu* (Liker *et al.*, 2006). Pour ce faire, l'entreprise leur apprend le TPS ou *lean*, un partage de connaissances essentiel à l'harmonisation de la production. Pour les entreprises japonaises se spécialisant dans la production de produits électroniques comme Panasonic, nous y retrouvons aussi une uniformité des systèmes de production. Bien que le système de production *seru* compte trois types distincts, ces derniers demeurent semblables à travers ces entreprises japonaises produits de produits électroniques.

### 5.2.2 Le développement de la technique

Le développement des technologies d'imprimerie a permis la distribution de livres dès la période Edo, solidifiant encore une fois l'homogénéité du peuple par le biais d'une éducation uniformisée (Tsujimoto et Yamasaki, 2017). De plus, les répercussions de la Seconde Guerre ont laissé le Japon avec trois problématiques organisationnelles majeures, c'est-à-dire le coût, le délai et la qualité qui seront répondus par le toyotisme (Pesqueux et Tyberghein, 2009). On cherche alors l'amélioration des méthodes de travail par *hansei* et *kaizen* afin d'anticiper les problèmes puis innover dans le contexte d'un système socio-économique dominant (Liker *et al.*, 2006) comme observé chez Toyota et Panasonic. Le développement de la technique des années 90 fut fortement influencé par le contexte économique de l'époque (Yu et Tang, 2019). Comme présenté dans le chapitre II, l'économie du Japon était ravagée par les répercussions de la Seconde Guerre mondiale. Par conséquent, les usines ne pouvaient s'offrir les technologies mobilisées dans la production de masse à l'autre bout du globe. De plus, le refus de main-d'œuvre issue d'immigrants temporaires et les objectifs d'élimination de gaspillage permirent à l'entreprise Toyota de développer un processus de production bien différent de la production de masse classique : le Toyota Production System (TPS) (Womack *et al.*, 2007). Ce changement dans le raisonnement de la production de masse classique contextualisé par les pratiques et le statut économique japonais permit le

développement du TPS (puis *lean*) qui sera enseigné aux entreprises japonaises, puis à travers l'Occident. Ce changement majeur dans la production de masse permet le développement de processus favorisant la réduction de *muda*. Par conséquent, les entreprises nippones cherchaient à réduire *mura* (variabilité dans le processus de production), *muri* (charge de travail excessive) et *muda* par l'implantation d'un équilibrage (*heijunka*) (Liker *et al.*, 2006). Les entreprises comme Toyota et Panasonic cherchent donc à lisser leurs volumes de production par une focalisation sur la qualité plutôt que la quantité et une standardisation des tâches établie tel un *kata* à travers l'ensemble des secteurs de production de l'entreprise (Helmold *et al.*, 2022).

Le développement de l'automatisation a permis l'implantation et le développement du just-in-time et des systèmes *kanban* chez Toyota et Panasonic (Yu et Tang, 2019). Rappelons-nous que le *jidoka* de Toyota représente l'instauration de l'automatisation chez l'entreprise (Pesqueux et Tyberghein, 2009) et introduit l'automatisation à la méthode japonaise, c'est-à-dire l'utilisation de machines automatisées permettant d'assister les travailleurs dans leurs tâches. Les entreprises japonaises d'aujourd'hui reflétant la théorie des entreprises méta-cognitive de Tabor Greene et David (1992), l'implantation de l'automatisation s'accompagne de formation des employés à travers divers secteurs de l'organisation (ou l'ensemble) plutôt que quelques employés sélectionnés comme responsables de ces technologies comme dans la perspective américaine. Les managers des entreprises Toyota et Panasonic vont alors mobiliser une perspective managériale où l'on mobilise une approche généraliste. Comme vu dans le chapitre III, les employés sont formés pour agir sur plusieurs ou sur l'ensemble de la chaîne de production *seru* de Panasonic, dépendamment du type de *seru* mobilisé. Chez Toyota, les managers sont maîtres de leur domaine et connaissent l'ensemble des secteurs et étapes de production. La formation des employés et managers sont longues et intégrales, encore une fois dans cette optique de généralité des connaissances et façons de faire.

Le développement de la technique au Japon nous amène également à la méthode japonaise quant à l'implantation de l'intelligence artificielle. Selon Tabor Greene et David (1992), l'automatisation se fait selon une rationalité qui permet non seulement à l'humain de mobiliser adéquatement l'intelligence artificielle, mais d'y interpréter les informations explicites par leurs connaissances tacites, particulièrement par des représentations visuelles. De cette manière, l'humain peut agir et

prendre des décisions par cette interprétation des dispositifs visuels, comme nous pouvons le voir avec *jidoka* chez Toyota.

### 5.2.3 Conclusion de la section

L'emphase mise sur la formation et le partage des connaissances provient d'abord du contexte historique priorisant l'éducation de l'ensemble de la société. L'histoire du partage des connaissances du peuple japonais remonte à l'emphase mise sur l'éducation et l'écriture, particulièrement à la période Edo. Cette confiance et cette autonomie des fermiers de gérer leurs propres impôts et leurs propres taxes plutôt qu'être gérés par les soldats démontrent le concept d'autosuffisance si important dans la constitution des valeurs nippones qui se reflètent encore dans les entreprises d'aujourd'hui. Le contexte historique nous dépeint également les principes d'harmonisation des façons de faire et de l'homogénéité des valeurs et concepts forgeant aujourd'hui la culture entrepreneuriale et la culture managériale japonaise. Le développement de la technique nous présente d'abord le développement de l'imprimerie, accélérant le partage de connaissances à travers la nation et l'importance de l'apprentissage. De plus, le contexte économique particulier d'après-guerre du Japon fut rempli de restrictions économiques menant à des changements majeurs dans la production de masse. L'entreprise Toyota débutant cette logique de priorisation de la qualité et de réduction des volumes permit une flexibilité de production par le flux (Liker *et al.*, 2006). Ce système de production sera alors transmis à travers les entreprises japonaises par les séminaires orchestrés par le gouvernement japonais ainsi que les ouvrages écrits sur le sujet. Le progrès technologique et l'implantation de l'automatisation selon la méthode japonaise (Tabor Greene et David, 1992) permettront l'instauration d'une intelligence artificielle permettant d'assister les travailleurs. La dualité homme vs machine sera bien différente au Japon, puisque les entreprises japonaises comme Toyota et Panasonic relocaliseront les employés dont le poste fut remplacé par l'intelligence artificielle à travers la chaîne de valeurs ou leur *keiretsu*. Les entreprises typiques japonaises offrant l'emploi à vie, l'implantation de l'automatisation se fait avec beaucoup moins de résistance qu'en Occident.

### 5.3 Gestion des connaissances

Un des éléments les plus prépondérants autant dans la conception du management japonais que dans son rôle est la gestion des connaissances. Il s'agit d'un type de management où apprendre,

enseigner, comprendre, dialoguer, former et être formé constitue le squelette de toutes les opérations. Suite au chapitre II et III de ce mémoire, la recherche documentaire démontre comment la gestion des connaissances se manifeste à travers divers concepts. En effet, non seulement avons-nous divers exemples des modes constituant le SECI/Knowledge Spiral de Nonaka et Takeuchi, mais nous avons de nombreux exemples provenant des entreprises Panasonic et Toyota illustrant comment la formation, l'apprentissage, l'éducation et le dialogue sont essentiels à ce type de management. En effet, la mise en contexte à travers les entreprises Toyota et Panasonic explique comment les dirigeants doivent d'abord avoir une connaissance approfondie non seulement du processus de production et de ses étapes, mais aussi des employés et de leurs expériences. Pour ce faire, le cadre conceptuel SECI/Knowledge Spiral de Nonaka et Takeuchi (1995) se manifeste à travers diverses pratiques managériales de ces deux entreprises. Comme mentionné dans la revue de littérature, le modèle SECI de Nonaka et Takeuchi compte quatre modes : la socialisation, l'externalisation, la combinaison et l'internalisation. À travers ces derniers, il y a conversion des connaissances tacites et des connaissances explicites, un élément qui selon Nonaka et Takeuchi (1995) distingue les entreprises japonaises des autres. Ces différents modes se manifestent à travers les entreprises Toyota et Panasonic à plusieurs niveaux. Bien sûr, la gestion des connaissances ne se limite pas non plus au modèle SECI de Nonaka et Takeuchi. À travers la recherche documentaire, plusieurs éléments tels que l'emphase mise sur la formation des employés et des managers est un élément crucial du fonctionnement de ses entreprises typiques japonaises. Ces dernières mobilisent également des modes de communication propres à leurs contextes comme les *keiretsu*. Afin d'expliquer le rôle du management japonais dans les entreprises japonaises, nous devons d'abord comprendre ce qui constitue ce type de management. Je vais donc expliquer comment la gestion des connaissances se manifeste concrètement dans les entreprises japonaises à l'aide des éléments recueillis lors de la mise en contexte et la revue de littérature de ce mémoire.

### 5.3.1 Entreprise apprenante

Tout d'abord, la recension des écrits suggère une emphase particulière sur le partage des connaissances. En effet, Toyota et Panasonic prônent l'apprentissage organisationnel. De nombreux exemples de ce concept ont été énumérés à travers les chapitres précédents. Nous pourrions même qualifier les entreprises japonaises comme des «entreprises apprenantes» puisqu'elles favorisent et fonctionnent selon un management d'apprentissage organisationnel.

Cette caractérisation des entreprises japonaises comme des entreprises apprenantes fait même partie des 14 principes forgeant le management chez Toyota qu'on appelle le Modèle Toyota : «Devenez une entreprise apprenante grâce à la réflexion systématique (*hansei*) et à l'amélioration continue (*kaizen*)» (Liker *et al.*, 2006, p. 53). Les écrits de Kazuo Ichijo (2007) expliquent comment la création de connaissances est une stratégie employée par les entreprises japonaises dans leur dynamique d'innovation et de progrès. L'apprentissage organisationnel est une idéologie qui permet aux entreprises japonaises de se distinguer d'autres types d'entreprises par la manière particulière dont ils mobilisent les connaissances tacites et explicites (Nonaka et Takeuchi, 1995). Comme recensé dans les écrits de Liker et al. (2006), le management chez Toyota implique un apprentissage culturel et organisationnel à long terme. L'entreprise apprenante se voit également à travers la théorie méta-cognitive des entreprises. Selon Tabor Greene et David (1992), les entreprises japonaises reflètent cette théorie par la mobilisation des sous-catégories qui la forge. Entre autres, «la théorie de l'entreprise lieu de formation permanente» (Tabor Greene et David, 1992, p. 23) dépeint comment les managers se doivent de prendre aussi le rôle de formateur afin d'instruire les employés à perpétuité. On cherche à apprendre et à former les employés afin de s'améliorer continuellement.

### 5.3.2 Keiretsu

Nous avons vu comment les *keiretsu* de Toyota et Panasonic permettent le partage de connaissances, d'information et une protection envers la compétition (Helmold *et al.*, 2022) reflétant ainsi le mode de combinaison du Knowledge Spiral. Les *keiretsu* de Toyota et Panasonic permettent non seulement un échange d'information et de connaissances, mais ils permettent le développement de leurs systèmes, processus et produits. On le voit par exemple avec l'implantation du TPS ou *lean* chez les fournisseurs du *keiretsu* de Toyota, permettant une uniformité des manières de faire à travers le réseau favorisant la production (Liker *et al.*, 2006). La transmission et l'enseignement du TPS (ou *lean*) à travers les fournisseurs et les *keiretsu* symbolisent le partage des connaissances propres au management japonais : il faut que l'ensemble fonctionne en harmonie pour produire de la qualité. C'est pourquoi par exemple, les groupes *jishuken* de Toyota se réunissent annuellement afin de partager leurs nouvelles expertises, connaissances, façons de faire et préoccupation (Liker *et al.*, 2006).

### 5.3.3 Formation des managers & pratiques managériales de la gestion des connaissances

La gestion des connaissances implique une formation des managers accrue et profonde. Effectivement, les managers doivent être formés à travers les multiples secteurs de l'organisation et avoir une compréhension approfondie des processus ainsi que des forces et faiblesses des employés. Les entreprises japonaises offrant l'emploi à vie, la formation est longue et se passe majoritairement sur le terrain. Les dirigeants doivent également être formés et respecter le *nemawashi* ainsi que le processus décisionnel *ringi*. Le *nemawashi* étant de s'informer auprès de l'ensemble des parties prenantes avant d'arriver à la décision finale, il est essentiel que les managers non seulement savent à qui s'adresser, mais également comment ensuite interpréter ces connaissances tacites et explicites dans la prise de décision. Pour Liker et al. (2006), le Modèle Toyota est un modèle qui se doit d'être internalisé, ce qui reflète le modèle de gestion des connaissances de Nonaka et Takeuchi (1995). Comme vu avec l'entreprise Toyota, la notion du temps est différente. Les dirigeants doivent explorer une multitude d'avenues et communiquer avec les parties prenantes avant de prendre leur décision (*nemawashi*). Telle est la philosophie de priorisation de la qualité propre aux entreprises nippones. Par conséquent, le management japonais impose une flexibilité temporelle et décisionnelle. Se questionner cinq fois (comme requis par les spécialistes de la qualité) fait partie de leur rôle (Liker *et al.*, 2006). Le dirigeant japonais est crédible par son questionnement initial. Il ne doit pas feindre d'avoir la réponse à tous les questionnements de son équipe et tous les problèmes qui surviennent. Cela va de même pour le personnel qu'il dirige. Il doit favoriser cette flexibilité temporelle tout en restant productif en évitant toutes formes de *muda*.

Le *nemawashi* de Toyota s'exprime en «collecting wisdom» chez Panasonic. Dans les deux cas, les managers doivent consulter et discuter avec les parties prenantes afin d'acquérir toutes les connaissances nécessaires à la prise de décision (Ono et Ikegami, 2020). De plus, le processus *ringi* doit être assimilé adéquatement afin de valider auprès de ces parties prenantes que toutes les informations, inquiétudes, connaissances et perspectives ont bien été évaluées. Les dirigeants des entreprises Toyota et Panasonic mobilisent donc le *ringi* et le *nemawashi* avant la prise de décision finale (Ono et Ikegami 2020). Nous pouvons donc observer ici comment la formation des managers est nécessaire dans l'application de ces pratiques managériales de gestion des connaissances. Ces derniers cherchent à recueillir l'information et les connaissances des parties prenantes par ces

pratiques avant de prendre des décisions finales, reflétant le concept de «phronetic leadership» de Nonaka vu précédemment (Hamaya et Oya, 2013).

Du côté de Toyota, les managers doivent comprendre et être informés de ce qui se passe concrètement sur la chaîne de montage. Par conséquent, le Modèle Toyota implique le *genchi genbutsu* qui est l'action de vérifier par nous-mêmes ce qui se passe afin de prendre des décisions basées sur des éléments concrets et observables (Liker *et al.*, 2006). Nous le retrouvons en tant que 12<sup>e</sup> principe du Modèle Toyota : «Allez sur le terrain pour bien comprendre la situation (*genchi genbutsu*)» (Liker *et al.*, 2006, p. 52). *Genchi genbutsu* implique un leadership fonctionnel et rigoureux reflétant un management visuel. Les managers cherchent à s'informer et prendre connaissance de ce qui se passe afin d'opter pour des choix éclairés par les connaissances acquises. *Genchi genbutsu* est l'un des quatre principes fondamentaux de la culture managériale du toyotisme (Liker *et al.*, 2006). Pour Toma et Naruo (2017), l'apprentissage à long terme et soigné à travers le total quality management présent dans les entreprises typiques japonaises comme Toyota démontrent comment ces dernières sont des entreprises apprenantes. Pour ces auteurs, l'application du *genchi genbutsu* dépeint une approche factuelle dans le processus de prise de décisions par ces managers. Pour Liker *et al.* (2006), le leadership de Toyota débute par ce volet d'apprentissage. Les managers doivent être experts dans leur domaine avant tout.

Du côté de Panasonic, les écrits des auteurs Ono et Ikegami (2020) démontrent plutôt le terme *gemba* ou plus précisément de «voir le *gemba*». Comme vu précédemment, ce terme fait référence aux managers qui vont voir de leurs propres yeux ce qui se passe sur le site de production où le *gemba* (là où la valeur se crée) a lieu. Tout comme avec le *genchi genbutsu*, les managers doivent donc se déplacer et voir par eux-mêmes concrètement ce qui se passe afin d'internaliser les sphères et secteurs du processus de production. De plus, nul ne peut diriger sans comprendre les fondements des individus, des objectifs et du fonctionnement des procédures. Les individus sont les ressources les plus précieuses en entreprises pour les Japonais (Nonaka et Takeuchi, 1995; Itami, 1987). Par conséquent, il faut les travailler, les préparer, les construire. Dans la perspective managériale de Panasonic, les dirigeants sont aussi bâtis selon ces formations et doivent à leur tour servir de formateurs pour les employés. Le leadership humaniste de Panasonic implique une formation des managers qui inclue une liste de comportements essentiels à maîtriser afin de diriger, tel que favoriser le développement des individus et s'améliorer sans cesse (Ono et Ikegami, 2020). Les

managers sont considérés comme des atouts par les connaissances tacites qu'ils détiennent. La vision managériale de ces entreprises typiques japonaises reflète cette même perspective envers les employés. Ils sont des individus à part entière et la subjectivité d'être gérés de manière à ce que ces échanges parmi ces derniers soient facilités à travers l'organisation (Nonaka et Toyama, 2005).

Nous pouvons donc voir comment la gestion des connaissances est essentielle à la formation des managers de ces entreprises, mais également dans la pratique de ce poste. Les managers se doivent d'acquérir les connaissances nécessaires aux prises de décisions afin d'opter pour des choix éclairés et adéquats. Pour se faire, ils doivent «collect wisdom» à travers les différentes parties prenantes de l'organisation. La formation longue et sur le terrain implique un transfert de connaissances tacites et explicites de la part du formateur. De plus, ces derniers sont des experts de leur domaine. Ils sont formés longuement dans leurs secteurs d'opérations et dans le leadership et type de management qui reflète la philosophie de l'entreprise dans laquelle ils œuvrent.

#### 5.3.4 Formation des employés & partage des connaissances à travers l'entreprise

Comme mentionné dans les chapitres précédents, la formation en entreprises japonaises est incomparable aux formations comme nous connaissons en Occident. D'une part, elles sont de longue durée, se comptant davantage en années ou mois plutôt qu'en semaines. D'autre part, la formation se rattache à l'apprentissage organisationnel qui habite ces entreprises apprenantes japonaises. La notion de «learning by doing» du mode d'internalisation du Modèle SECI de Nonaka et Takeuchi (1995) se reflète dans la formation longue et sur le terrain des nouveaux employés. L'emphase sur la formation et l'expérience se voit par exemple avec les ingénieurs en chef de Toyota. En effet, nous avons vu avec les écrits de Liker (2006) comment ces derniers doivent détenir un minimum de 15 ans d'expérience avant d'avoir l'opportunité de devenir responsable de projets. Ce standard s'explique par la nécessité de formation intégrale et nécessaire selon Toyota pour le poste de responsable de projet. Comme vu avec les écrits de Ouchi (1993), les théories X et Y de McGregor reflètent comment la perspective managériale occidentale s'appuie sur une perspective optimiste ou pessimiste de la nature des employés au travail. Sa théorie Z dépeint une analyse comparative entre les entreprises typiques américaines et les entreprises typiques japonaises s'expriment par une perspective managériale très distincte. Lorsque les entreprises américaines (A) s'abreuvent de caractéristiques propres aux entreprises japonaises (J),

le résultat est une entreprise qui fonctionne selon un principe de confiance et de subtilité favorisant le principe de collectivité. La théorie Z suggère une productivité accrue des entreprises priorisant la formation de généralistes, l'emploi à vie, la formation longue des employés et les prises de décisions mobilisant les parties prenantes (Ouchi, 1993). Les écrits de Ouchi (1993) suggèrent une productivité accrue des entreprises mobilisant un management de confiance axé sur la formation et le partage de connaissances des employés. Les théories X et Y nous démontrent comment la perspective managériale quant à la subjectivité des employés peut nuire à la productivité de l'entreprise. Par conséquent, un management qui favorise les éléments managériaux japonais comme les entreprises Z (et bien sûr J) comme la formation longue et exhaustive des employés entant que généralistes permet une meilleure productivité organisationnelle.

La formation de généraliste se voit également dans la manière dont les entreprises typiques japonaises mobilisent l'automatisation et la robotisation. Comme recensé par la théorie de l'organisation méta-cognitive de Tabor Greene et David (1992), l'implantation de nouvelles technologies ne se fait que lorsque ces dernières permettent de soutenir les pratiques de gestion, le partage de connaissances et la vision de l'entreprise. Les entreprises japonaises vont alors instaurer des technologies qui peuvent être mobilisées par l'ensemble des employés, que ce soit suite à une formation de la part des cadres ou par les formateurs. Par exemple, *jidoka* et les *andon* permettent aux employés d'intervenir directement sur la chaîne de production étant eux-mêmes adéquatement formés à agir. De plus, la formation longue et généralisée des employés permet de les relocaliser dans d'autres secteurs (particulièrement ceux à valeur ajoutée) lorsque l'intelligence artificielle permet de remplacer leur poste actuel (Mourdoukoutas et Sohng, 1987). De plus, former des généralistes implique un partage de connaissances et d'informations à travers l'entreprise. Ce partage se fait lorsque les employés vont sur le terrain, lors de réunions, de discussions et bien d'autres. La méthode japonaise selon Tabor Greene et David (1992) implique l'implantation d'un système d'intelligence artificielle permettant le transfert d'informations (connaissances explicites) grâce à des représentations symboliques, reflétant l'importance d'un management visuel des processus en entreprises japonaises. Ces représentations symboliques permettent une efficacité cognitive permettant aux employés d'interpréter les informations et de prendre des décisions selon leurs expériences, connaissances et jugements (connaissances tacites). Les managers doivent donc non seulement savoir comment interpréter ces connaissances explicites lors de prise de décision,

mais ils doivent également veiller à la formation de l'ensemble des secteurs dans l'utilisation de ce système. Pour Toyota, l'élaboration du just-in-time et du *takt* time grâce à l'automatisation permet la standardisation des volumes de production et du processus et d'éviter *muda*.

La formation longue des employés des entreprises typiques japonaises permet de développer un élément essentiel au fonctionnement des processus de production, c'est-à-dire l'autonomie. Du point de vue de Panasonic, l'autonomie permet l'amélioration continue (*kaizen*). Pour Toyota, l'autonomie est essentielle à l'exécution d'outils *lean* comme le 5S, particulièrement *shitsuke*. Cette activité nécessite une rigueur et un maintien continu qui n'est possible que lorsque les employés font preuve d'autonomie. Cette dernière permet également aux employés d'intervenir lorsqu'ils perçoivent des anomalies dans la chaîne de production TPS et *seru*, permettant ainsi d'améliorer la qualité des produits finis et de fidéliser la clientèle. L'autonomie fait également partie intégrante de *jiritsu* (qui signifie progrès, autonomie et apprentissage) du modèle de production *seru* mobilisé par Panasonic (Yu et Tang, 2019). Dans le chapitre II, le management Amoeba de Kazuo Inamori nous dépeint également l'importance de l'autonomie dans le fonctionnement des divers secteurs de l'entreprise Kyocera. Cette dernière n'est que possible que par le partage d'informations et de connaissances à travers ces secteurs (Von Krogh *et al.*, 2000).

Au-delà du rôle de la formation dans la gestion des connaissances, un autre volet réside dans le partage des connaissances à travers l'organisation. En effet, le partage de connaissances et l'éducation fortifient les valeurs nippones en organisation. Pour Ono et Ikegami (2020), Panasonic a conscience de l'importance du partage d'expérience et comment cela favorise l'apprentissage de connaissances tacites de manière naturelle comme le mode «socialisation» du modèle SECI de Nonaka et Takeuchi (1995). Toujours du côté Panasonic, Konosuke Matsushita organisait des rencontres mensuelles comptant 300 dirigeants dont les middle managers si important dans le modèle SECI de Nonaka et Takeuchi (1995). Des rencontres mensuelles des managers et directeurs ont toujours lieu aujourd'hui (Panasonic Holdings Corporation, 2024). En effet, les middle managers étant crucial au mode de combinaison de modèle SECI quant à la création de nouveaux concepts et la vision entrepreneuriale (Nonaka et Takeuchi, 1995), leur inclusion dans les réunions mensuelles explique en partie la fluidité du partage de connaissances chez Panasonic. Ces réunions favorisent également le mode d'externalisation où il y a convergence des connaissances tacites en connaissances explicites par la communication (Nonaka et Takeuchi, 1995).

Du côté de Toyota, le 9<sup>e</sup> et 10<sup>e</sup> principe du Modèle Toyota en particulier de Liker et al. (2006) démontrent l'importance de la gestion des connaissances et de la communication. Rappelons-nous que ces derniers vont comme suit : «Formez des responsables qui maîtrisent parfaitement le travail, sont imprégnés de la philosophie et l'enseignent aux autres» (Liker *et al.*, 2006, p. 52) et «Formez des individus et des équipes exceptionnels, qui appliquent la philosophie de votre entreprise» (Liker *et al.*, 2006, p. 52). Ils indiquent comment un bon manager doit maîtriser les détails des tâches quotidiennes de l'organisation afin d'être non seulement porteur de l'idéologie de Toyota, mais des valeurs managériales japonaises générales. Ces managers doivent non seulement créer et contribuer à une hiérarchie qui favorise l'apprentissage organisationnel, mais en être des acteurs (Liker *et al.*, 2006). Les managers doivent prendre le rôle perpétuel de formateur. De plus, les stratégies managériales telles Production Efficiency Improvement (PEFF) ne peuvent fonctionner que par le biais d'une communication permettant l'identification des problèmes pour ensuite les diviser en facteurs permettant le développement des contre-mesures propres aux standards du TPS (Minh, 2023). De plus, nous avons vu avec l'exemple de la Prius du chapitre III comment le comité opérationnel et le comité *kenjinkai* (membres du conseil) se réunissaient de manière hebdomadaire afin de partager leurs commentaires, craintes, problèmes et solutions (Liker *et al.*, 2006). Liker et al. (2006) mentionnent également les rencontres annuelles avec les principaux fournisseurs de Toyota dans le but de partager les nouvelles connaissances et informations ainsi que discuter des améliorations, préoccupations et nouvelles techniques.

Chez Panasonic, le leadership de l'entreprise repose sur sept comportements essentiels chez les managers. Parmi ceux-ci on retrouve l'écoute et la communication, favoriser le développement des individus et s'améliorer sans cesse (Ono et Ikegami, 2020). Ces comportements suggèrent un travail d'apprentissage mobilisant des éléments d'entreprises typiques japonaises comme *kaizen*, la confiance organisationnelle, les rencontres fréquentes et le dialogue. Comme vu précédemment, l'amélioration chez Panasonic est étroitement liée à l'apprentissage et l'éducation (Ono et Ikegami, 2020). De surcroît, le modèle de gestion des connaissances de Nonaka et Takeuchi ne peut fonctionner que lorsque *ba* est établi par les gestionnaires. Nous avons vu avec Panasonic et Toyota comment le *ba* est essentiel aux principes d'entreprises. La communication et le dialogue sont au cœur des opérations, mais ils ne peuvent prendre place sans ce *ba*. Comme mentionné dans la revue de littérature, le concept de *ba* contextualise l'information permettant de générer la connaissance

(Nonaka et Konno, 1998). Les dirigeants de Toyota et Panasonic cherchent à fournir un contexte favorable où les interactions permettront la création de connaissances (Nonaka *et al.*, 2000). Les middle et top managers sont responsables de la création du *ba* par la facilitation d'un environnement propice au dialogue et au partage de connaissances à travers les divers secteurs de l'entreprise (Nonaka *et al.*, 2000). Konosuke Matsushita avait conscience que le métier de manager ne peut être appris que par les connaissances explicites par son caractère humain. Le mode de socialisation (convergence de connaissances tacites en d'autres connaissances tacites) (Nonaka et Takeuchi, 1995) est alors essentiel à l'apprentissage et la compréhension du métier de manager.

Comme avec la stratégie «learn local, act global», les entreprises typiques japonaises qui cherchent ou se sont établies à l'étranger mobilisent les informations, données et connaissances recueillies localement afin d'anticiper les difficultés ainsi que les obstacles à l'international. Il y a alors un partage des connaissances apprises localement afin d'améliorer la performance à l'international. La gestion des connaissances est donc à l'interne et à l'externe. Les dirigeants doivent agir dans une optique de flexibilité locale et le développement international de l'entreprise. Les entreprises Toyota et Panasonic organisent des rencontres avec les dirigeants de diverses entreprises afin de partager ces types d'informations, connaissances et données. Ces réunions sont essentielles au management japonais puisque les managers sont dans un contexte d'apprentissage constant permettant d'améliorer la qualité du système de production, des produits et des tâches. Les managers sont donc une ressource et les gardiens de la qualité si essentielle au principe de fidélisation à long terme de la clientèle et des fournisseurs (Liker *et al.*, 2006).

### 5.3.5 Conclusion de la section

Parmi les divers exemples énumérés chez les entreprises Toyota et Panasonic, nous pouvons voir comment la recherche documentaire propose une facette importante de gestion des connaissances dans le management japonais. Effectivement, la gestion des connaissances se voit à travers le concept même d'entreprise apprenante qui habite les entreprises japonaises. Comme observé dans la section précédente, l'apprentissage fait partie intégrante de la culture du Japon et de son histoire. Ce concept occupe l'ensemble des caractéristiques de l'entreprise. Nous pouvons voir comment il se manifeste à travers le concept même d'entreprise apprenante, le partage des connaissances et informations avec les partenaires et fournisseurs de leurs *keiretsu*, dans la formation des dirigeants

et employés, l'implantation des technologies, etc. Les formations longues et sur le terrain des managers comme des employés permettent le transfert des connaissances tacites et explicites. L'apprentissage contribue même au *ikigai* (Kumar, 2022), un concept universel au Japon (Satore et al., 2023) qui se doit d'être respecté et développé. Afin de favoriser la gestion et le partage de connaissances, les managers doivent favoriser un environnement où ces échanges et le dialogue sont possibles, c'est-à-dire *ba*. Le rôle du management japonais compte en partie de favoriser l'apprentissage par l'implantation d'un *ba* dans l'organisation. De plus, le manager doit lui-même assumer le rôle de formateur et d'élève permettant l'amélioration continue (*kaizen*) à tous les niveaux. Il doit promouvoir le flux de circulation de connaissances et d'information à travers les *keiretsu* et l'ensemble des parties prenantes. Les middle managers et les tops managers doivent donc fournir une «vision des connaissances» (Nonaka et al., 2000, p. 23). L'implantation de nouvelles technologies ne se fait que pour celles permettant d'assister les employés et dirigeants. Plus précisément, les connaissances explicites provenant de ces technologies doivent pouvoir être facilement interprétées par les managers, qui à leur tour mobiliseront leurs connaissances tacites avant leur prise de décision. Plusieurs stratégies et philosophies managériales japonaises impliquent la création, la gestion et le partage des connaissances comme «learn local, act global», «collecting wisdom» ou encore Production Efficiency Improvement (PEFF). Finalement, ces managers doivent veiller et participer à la formation longue et accrue des employés afin d'assurer la pérennité de la vision, des valeurs et des objectifs de performance des entreprises.

#### 5.4 Culture organisationnelle japonaise

La culture organisationnelle japonaise se dresse sur une idéologie forgée par le contexte historique ainsi que la culture japonaise et ses nombreuses facettes. Les sections précédentes de ce chapitre expliquent comment le management japonais se construit selon divers éléments provenant du contexte historique et de la gestion des connaissances. Un troisième facteur fut également exploré à travers la recension des écrits, c'est-à-dire la culture organisationnelle japonaise. Cette dernière se bâtit selon un ensemble de valeurs, principes, vision managériale, pratiques, etc. Afin de comprendre le rôle du management japonais dans les entreprises japonaises, nous devons d'abord comprendre ce qui constitue la culture organisationnelle qui accompagne ce type de management. Rappelons-nous que «[l]e management est à la fois un concept à penser, un métier difficile, une

vaste discipline de connaissances, et il est porteur d'idéologies» (Saives *et al.*, 2017, p. 307). Il faut donc explorer l'ensemble de ces composantes avant d'en terminer le rôle.

D'une part, nous avons vu comment le rapport à la collectivité est un élément crucial à cette culture organisationnelle. Grâce à la recension des écrits sur Toyota et Panasonic, nous pouvons voir comment l'ensemble de l'entreprise oeuvre dans une perspective de long terme et de bien commun. On cherche à offrir une valeur ajoutée à la société. Pour ce faire, la culture organisationnelle se doit de respecter cette vision de l'entreprise par l'entremise d'une structure propre aux valeurs japonaises. À cette fin, il faut d'abord «[u]ne implication forte des managers avant la mise en oeuvre auprès des personnels. Les supérieurs montrent l'exemple et concourent directement au déploiement des objectifs» (Pesqueux et Tyberghein, 2009, p. 64). Plus précisément, les gestionnaires doivent d'abord assimiler entièrement ce qu'ils cherchent à inculquer et enseigner. On cherche ici une compréhension approfondie des choses et des gens d'abord, qui comme vu précédemment se traduit aussi en esprit *sunao*. Cette compréhension profonde de la culture organisationnelle, des objectifs, des façons de faire et de la vision entrepreneuriale permettra aux organisations japonaises de «maintenir l'indépendance» en innovation et dans le contexte de *seisei hatten* et *kaizen* (Ono et Ikegami, 2020). Au-delà de la vision stratégique, ces entreprises s'inscrivent dans une dimension sociale où l'intention est partagée (Saives *et al.*, 2017). Le rapport à la collectivité s'exprime également à même les unions des entreprises japonaises. Par exemple, l'uniformité des cols blancs et des cols bleus des syndicats et unions japonais dès les années 50 démontre déjà cette volonté d'agir et de revendiquer comme étant un tout, un collectif (Womack *et al.*, 2007). Les syndicats et unions chez Panasonic qui portent le nom de *hoichi kai* sont aussi un élément majeur du collectif de l'entreprise. Matsushita avait fortement encouragé ces unions dès les débuts de l'entreprise et les voyait comme une opportunité de discussion entre la direction et les employés comme un ensemble (Ono et Ikegami, 2020).

D'autre part, la recherche documentaire, dépeint comment le management japonais s'exprime entant qu'administration hiérarchique et traditionnelle par ses coutumes. La hiérarchisation administrative et managériale se définit majoritairement par l'âge. Toutefois, nous voyons avec l'exemple de Panasonic comment ce concept n'est pas absolu. Étant un management mobilisant fortement les connaissances tacites et l'apprentissage exhaustif à long terme, la hiérarchisation par âge est également une hiérarchisation par expérience. Les personnes qui dirigent les entreprises et

les secteurs d'activités doivent d'abord être des experts en leur domaine et détenir une connaissance approfondie des éléments du processus de production. L'apprentissage permet l'autonomie et l'autonomie nourrie *kaizen*.

Bien sûr, la culture organisationnelle ne se limite pas aux éléments énumérés dans cette section. Elle se constitue également de valeurs organisationnelles profondes ainsi que de pratiques et philosophies managériales distinctes. Les sous-sections suivantes présenteront ces éléments recensés lors de la recherche documentaire.

#### 5.4.1 Valeurs organisationnelles japonaises

Tout d'abord, une valeur organisationnelle maître des entreprises japonaises typiques est la priorisation du bien commun et du collectif dans une perspective de long terme. Les principes d'harmonie (*wa*), prospérité, respect et servitude sont à la base des activités entrepreneuriales japonaises. La perspective à long terme se voit à travers la sélection des objectifs et composantes adoptée par les managers de ces entreprises, les procédures adoptées, la créativité, l'innovation, la gestion des coûts, le bien collectif et le traitement des employés (Liker *et al.*, 2006). Les objectifs de prospérité et de bien commun se doivent de faire partie de la philosophie entrepreneuriale comme vue chez Panasonic, qui est également le premier des sept principes et comportements essentiels à son management (Ono et Ikegami, 2020). Les entreprises japonaises sont alors en *seisei hatten* perpétuel afin de contribuer à la société.

Selon Saives *et al.* (2017), un management cohérent implique une logique participative qui s'exprime par l'engagement, la coopération et l'apprentissage. Lorsqu'on observe le management japonais, on y retrouve un rapport à la collectivité ancré selon cette logique participative. L'entreprise typique japonaise fonctionne en grande partie par son auto-organisation et par la responsabilisation des employés. Par exemple, les différents secteurs et stations du TPS et du *seru* production system impliquent l'autonomie et la responsabilisation des employés. Chez Toyota, les travailleurs sont poussés à agir lorsqu'ils ont un doute face à une anomalie ou un problème sur la chaîne. En effet, un employé qui arrête la chaîne de production est considéré comme positif. Chez Panasonic, le *yatai* pousse les employés à être responsables de l'ensemble des tâches de la chaîne de production. Ils doivent alors faire les choix nécessaires pour arriver à produire de la qualité

respectant les standards de l'entreprise. La collectivité d'une organisation qui fonctionne selon une approche d'auto-organisation et de responsabilisation individuelle apporte alors un résultat collectif construit selon des contributions individuelles désormais non mesurables (Gorz, 2003).

Ce principe d'organisation entant que collectivité nous renvoie au management by all de Kazuo Inamori, une philosophie managériale puisant dans les principes du Bushidō où la division en amibes du Amoeba Management System (AMS) fonctionne par la combinaison de l'autonomie à travers les diverses amibes, le partage de connaissances et la transparence des résultats (Kase *et al.*, 2022). De plus, le extended family principle de Inamori s'exprime en concept d'entreprise familiale chez Toyota et du leadership humaniste chez Panasonic. L'attribution d'objectifs communs pour le bien collectif respectant les valeurs nippones, particulièrement celles se retrouvant dans le Bushidō. Les principes du Bushidō se reflètent dans l'ensemble des entreprises japonaises à travers les différentes composantes comme le *lean* (Helmold *et al.*, 2022), le extended family principle, le management by all, les objectifs organisationnels et bien d'autres. L'humain est au cœur de l'entreprise par son expertise, son jugement, ses connaissances et son raisonnement. Nous le voyons par la mobilisation essentielle des connaissances tacites en organisation japonaises. Toutefois, certains éléments explorés du Bushidō dans le Hagakure dont la perspective face à la mort habite également certaines facettes organisationnelles. Plus précisément, nous avons vu avec *karoshi* comment la servitude dans le contexte entrepreneurial s'exprime principalement dans le nombre d'heures travaillées et l'implication physique et mentale des employés dans la conception et l'amélioration des procédés ainsi que des tâches à accomplir.

La fidélisation des employés fait aussi partie intégrante des organisations japonaises et renvoie aux principes de servitude des samouraïs qui forgent encore la culture japonaise. Toujours dans une perspective de long terme, on cherche des relations de longue durée auxquels les organisations japonaises seront fidèles. L'emploi à vie est alors mobilisé. Cela permet à la direction non seulement d'investir dans la formation accrue de leurs employés, mais aussi d'alimenter le partage de connaissances tacites acquises par l'expérience. De plus, le recrutement se fait à même les écoles afin d'éviter le désapprentissage et de s'assurer que ces étudiants seront des atouts pour l'entreprise (Liker *et al.*, 2006).

Le management japonais joue un rôle important quant à la fidélisation des employés. La contradiction de *karoshi* et la dévotion des employés non seulement pour leur travail, mais aussi pour l'entreprise, suggère un principe de réciprocité de la part des dirigeants que nombreux anthropologues appellent «le don». «Le don repose sur une logique de réciprocité généralisée avec les moments successifs du demander-donner-recevoir-rendre» (Saives *et al.*, 2017, p. 300). Un management qui tient à ce principe du bien commun dans une perspective de long terme implique un esprit d'échanges sociaux et de réciprocité permettant le mouvement de ces échanges. Le management japonais existant dans un contexte de collectivité, il est le moteur de cet échange de don-contre-don. En effet, la direction des entreprises nippones offre l'emploi à vie, sécurisant ainsi les employés quant à leur carrière et leur avenir. Il s'agit d'un premier «don» permettant aux employés de se dévouer pleinement à l'organisation. Ce principe du don habite également le extended family principle vu précédemment au chapitre II. Le concept *d'amae* qui le constitue reflète la servitude d'une mère envers la famille, qui a son tour à se devoir de réciprocité envers elle (Pesqueux et Tyberghein, 2009).

D'autre part, nous avons vu avec les entreprises Toyota et Panasonic comment la responsabilisation et l'autonomie des employés sont essentielles aux fonctionnements de l'entreprise japonaise typique. «Dans une logique de responsabilisation des employés, cela revient à encourager l'autonomie et à reconnaître la pratique du don dans l'entreprise plutôt que de procéder à l'imposition d'une décision par le pouvoir managérial vertical et hégémonique» (Saives *et al.*, 2017, p. 301). Cette logique du don transpire également dans l'apprentissage et la formation des employés parfois à même les écoles. On leur enseigne les valeurs et façons de faire des entreprises avant même qu'ils n'en fassent partie. Cette optique de «prévention de désapprentissage organisationnel» agit comme un premier don de la part des employeurs, débutant ainsi le flux des échanges sociaux demander-donner-recevoir-rendre (Saives *et al.*, 2017). Un autre exemple serait avec la destitution de Konosuke Matsushita (fondateur de ce qui est maintenant Panasonic) lors de la fin de la Seconde Guerre mondiale. L'entreprise étant faussement caractérisée comme *zaibatsu*, Matsushita avait été forcé d'abandonner son poste tant que directeur général de l'entreprise. Toutefois, une signature de la part de 15 000 employés aux autorités gouvernementales lui permit de réintégrer son poste (Witzel, 2003). Le don initial de Matsushita par les conditions de travail adéquates, l'instauration

d'un syndicat et de salaires raisonnables débuta la circulation des échanges sociaux forgeant la réciprocité générale qu'exhume la logique du don.

Lorsque nous combinons la logique du don et celle de *ikigai*, ces éléments suggèrent un impact quant au rôle du management dans la dévotion des employés au travail. Toutefois, les gestionnaires ont ce devoir de réciprocité quant au bien-être des employés. *Karoshi* demeure un problème majeur difficilement abordé en organisation par ses racines culturelles, les vertus d'honneur et de servitude ainsi que les attentes très élevées des employeurs en termes d'heures travaillées. On y voit une dualité des valeurs culturelles et les conséquences de la surcharge de travail (*karoshi*).

#### 5.4.2 Philosophies & pratiques managériales nippones

Comme mentionné précédemment, le management japonais est un management d'apprentissages, mais il s'agit également d'un management visuel. En effet, nous le voyons d'une part par la méthode japonaise de l'implantation de l'intelligence artificielle. Par exemple chez Toyota, les machines et l'intelligence artificielles incorporées dans le système de production doivent permettre aux dirigeants et aux employés d'interpréter les données et informations (connaissances explicites) par leurs connaissances tacites et explicites. Le management visuel est également un principe concret dans le Modèle Toyota : «Utilisez des contrôles visuels pour qu'aucun problème ne reste caché» (Liker *et al.*, 2006, p. 51). On cherche ici une honnêteté des résultats et de la performance, relevant encore une fois le concept de *sunao mind*. Les systèmes *kanban* mobilisés chez Toyota et Panasonic permettent également ce contrôle et management visuel. De plus, les systèmes *kanban* ne sont pas exclusifs aux entreprises japonaises manufacturières. Ils sont aussi très présents dans les bureaux, comme dans la gestion des fournitures (Liker *et al.*, 2006). Les *kanban* sont aussi des repères visuels favorisant le contrôle de la qualité si importante en entreprises japonaises (Helmold *et al.*, 2022a). Taiichi Ohno a également introduit les signaux *andon* afin de permettre ce contrôle visuel sur la production (Mousli, 2010).

Les pratiques managériales japonaises cherchent également le lissage de la production propre à la philosophie *lean*. Cela se fait en partie par l'application de *heijunka*. *Heijunka* est un concept propre à la culture japonaise. En contexte organisationnel, il se traduit comme le lissage de production et requiert de l'innovation et des essais. Il permet l'équilibrage entre le contrôle du gaspillage (*muda*)

et la standardisation des tâches harmonisées à la demande des consommateurs (Liker *et al.*, 2006). Les cadres doivent alors trouver le moyen de respecter l'intégrité du système de production tout en veillant aux besoins des clients et des employés. De plus, les managers doivent veiller au contrôle sur le gaspillage sous toutes ces formes, c'est-à-dire *muda*, *mura* et *muri* (Minh, 2023). Pour ce faire, les managers imposent le lissage de production (*heijunka*) et veillent à la standardisation des tâches. Cette dernière est un outil de gestion que la direction mobilise afin de responsabiliser les employés et favoriser la qualité. Les dirigeants doivent donc imposer des standards de conception permettant l'amélioration continue tout en établissant une standardisation des tâches tel un *kata*. Établir un *kata* est une tâche managériale cruciale reflétant l'internalisation des connaissances tacites (Helmold *et al.*, 2022). Pour Helmold *et al.* (2022), le *kata* est un élément majeur de la société japonaise. Il représente une standardisation des tâches par l'assimilation et l'internalisation des façons de faire. Les employés et managers doivent accomplir les tâches de manière naturelle et automatique. De plus, le just-in-time de Toyota habite les entreprises japonaises et contribue au lissage de la philosophie *lean*. Panasonic s'en inspire également dans son processus de production. Grâce au just-in-time, on cherche à prioriser la qualité plutôt que la quantité et à diminuer l'accumulation des stocks dans une optique de lissage de la production propre au *lean* (Yu et Tang, 2019).

La culture managériale japonaise compte également des éléments qui se retrouvent dans la majorité des grandes entreprises japonaises telles que *kaizen*, *horensou*, *hansei* et *nemawashi* (Liker *et al.*, 2006), suggérant ainsi comment les entreprises japonaises typiques fonctionnent selon les prises de décisions collectives approfondies et dans une perspective d'amélioration continue à travers l'ensemble. On cherche à travailler et diriger dans une perspective à long terme à travers tous les niveaux. Les philosophies et pratiques managériales japonaises font appel à plusieurs méthodes et protocoles lors de la prise de décision. En effet, la recherche documentaire relève comment le *genchi genbutsu* chez Toyota ou voir le *gemba* chez Panasonic poussent les managers à voir de leurs propres yeux ce qui se passe sur le terrain. On cherche à comprendre et assimiler les processus, les problèmes et les activités. De plus, les entreprises typiques japonaises utilisent le *nemawashi*, cherchant ainsi de s'assurer d'avoir consulté l'ensemble des parties prenantes avant de prendre une décision finale. On cherche à recueillir le plus de connaissances tacites et explicites sur le sujet afin de s'assurer de ne pas faire d'erreur. Il y a alors une analyse exhaustive des connaissances et

informations recueillies avant la prise de décision. Le mécanisme de prise de décision collective *ringi* est aussi essentiel aux entreprises typiques japonaises comme Toyota et Panasonic. Le *ringi-sho* qui rappelons-nous est un document contenant l'ensemble des informations et données recollées par le *nemawashi* sera alors officialisé par chacun des managers à l'aide d'un sceau (Ouchi, 1993). Bien que le *nemawashi* soit un processus informel, *ringi* est complètement l'opposé. *Ringi* nécessite de fortes aptitudes en communication et symbolise le respect du collectif par le seau de confirmation de chacun des dirigeants.

La revue de littérature suggère une autonomie des employés dans les processus de production des entreprises japonaises. La mise en contexte avec Toyota et Panasonic nous dépeint le TPS et *seru* production system confirmant le besoin en cette indépendance. À travers la recension des écrits sur ces systèmes de production, nous pouvons déceler une autonomie marquante, caractérisée comme *jiritsu* chez Panasonic (Yu et Tang, 2019). Effectivement, le concept d'autonomie se manifeste à travers l'histoire du Japon, l'apprentissage global et organisationnel et les processus des entreprises japonaises. Les processus de production *seru* et TPS ne peuvent fonctionner que par l'autonomie des travailleurs. Ces derniers sont formés adéquatement, donnant ainsi confiance aux gestionnaires. Les middle managers et top managers sont également formés non seulement à travers les secteurs, mais aussi en leadership et management. Seuls ceux démontrant des compétences en coordination et dotés de compétences managériales démarquées seront responsables de projets ou secteurs (Liker *et al.*, 2006).

«Le métier de dirigeant consiste à faire vivre l'organisation par la coordination, c'est-à-dire par quatre principes fondamentaux d'organisation :

1. La coordination comme mis en relation réciproque de tous les facteurs dans une situation
2. La coordination par le contact direct entre les personnes responsables concernées
3. La coordination aux stades le plus précoces de la décision
4. La coordination comme processus continue de concertation» (Saives *et al.*, 2017, p. 53)

Les managers des entreprises typiques japonais ont bien conscience de leur rôle dans la coordination. Ces quatre principes de coordination se voient par les contacts directs avec les parties prenantes pour le dialogue, le partage de connaissances et les prises de décisions. «Collecting

wisdom» de Panasonic est essentiel pour s'adapter aux changements rapides de la société d'aujourd'hui. Cette coordination comme relation réciprocity des facteurs contextuels se manifeste à travers les divers secteurs des entreprises japonaises. On cherche à communiquer et acquérir le plus de connaissances possibles afin de prendre la bonne décision. Les managers mobilisent alors les connaissances tacites afin de guider l'organisation, reflétant ainsi particulièrement le deuxième et le troisième principe de coordination énumérés ci-dessus. Le quatrième principe s'exprime à travers le concept d'amélioration continue propre aux entreprises japonaises. *Kaizen* est également un concept managérial japonais qui selon Helmold et al. (2022) débute par le management mis en place. Selon ces auteurs, les managers ont comme rôle la création et le maintien de contexte d'apprentissage en milieu de travail. Cela permet ainsi aux employés de détecter les défauts de qualité dans la production, les anomalies et les *muda*. Les employés sont également plus enclins à proposer leurs idées et leurs solutions face à un problème (Helmold *et al.*, 2022). Les managers sont donc responsables de ce contexte d'apprentissage organisationnel rattaché à *kaizen*. Par exemple, nous avons vu chez Toyota la mise en place d'atelier *kaizen* de 3 à 5 jours qui permettent à des équipes plurifonctionnelles de mettre sur pieds des innovations et améliorations importantes en seulement quelques jours (Liker *et al.*, 2006, p. 371). *Kaizen* implique également la mobilisation de divers outils selon le contexte entrepreneurial. Nous avons vu l'exemple du PDCA mobilisé chez Toyota permettant une standardisation des solutions apportées (Liker *et al.*, 2006). La standardisation des tâches telles un *kata* se reflète donc également avec *kaizen*. L'amélioration continue fait même partie intégrante des sept principes pour guider l'entreprise de Panasonic et les 14 principes du Modèle Toyota.

Finalement, le management japonais est un type de management qui priorise la qualité. L'«obsession de la qualité» (Liker *et al.*, 2006, p. 169) des entreprises japonaises se manifeste à travers l'ensemble du processus de production chez Toyota et Panasonic. Liker et al. (2006) nous mentionnent même le total quality management (TQM) qui habitent les entreprises comme Toyota. Pour ces auteurs, le TQM se déploie à travers *kaizen*, *genchi genbutsu*, le travail d'équipe et le respect ainsi que le challenge qui sont les principes fondamentaux du Modèle Toyota. Les dirigeants japonais ont conscience que la qualité se construit par les individus et font donc les choix appropriés afin de permettre son développement. Par exemple, les technologies mobilisées servent à assister la main-d'œuvre plutôt que de prendre le dessus sur leurs décisions et leurs tâches (Liker

*et al.*, 2006). Chez Panasonic, l'obsession de qualité habite les principes de prospérité et les philosophies managériales de l'entreprise. Elle se manifeste à travers la «tap water philosophy» (Witzel, 2003), le respect du *wa* et «collecting wisdom» (Ono et Ikegami, 2020). En effet, contribuer au bien commun et à la prospérité de la société par non seulement la production de produit abordable de qualité, mais également la «construction» de dirigeant de qualité qui veilleront au maintien des valeurs sociales et organisationnelles fait partie intégrante des entreprises japonaises. La qualité ne se limite pas aux produits fabriqués, mais aussi aux dirigeants et futurs dirigeants du pays.

#### 5.4.3 Conclusion de la section

«Discipline de l'action, le management a le pouvoir de transformer son objet (l'organisation) et la société tout entière. Il est de fait non seulement une technique, mais aussi une pratique sociale et il doit inscrire sa cohérence et sa finalité dans celles de la collectivité» (Saives *et al.*, 2017, p. 292). Les entreprises japonaises ont bien conscience du pouvoir et des répercussions qu'entraîne le management. C'est pourquoi le management japonais n'existe que dans un contexte de bien commun et de perspectives à long terme permettant de contribuer à la société dans une optique d'harmonie, d'innovation, d'amélioration, de servitude, d'honnêteté et de transparence. Ce type de management n'existe que par son lien au collectif, autant dans les prises de décisions, que les formations ou les services et produits. La prise de décision collective habite même les constitutions précédentes du Japon. Les pratiques et philosophies managériales ne peuvent s'échapper de son contexte historique particulier et des traditions qui le construisent. Le système de valeurs nippones est une condition sine qua non aux pratiques managériales. L'harmonie, l'autonomie, *kaizen*, la priorisation du bien commun, *heijunka*, *nemawashi* et prospérité sont tous des composantes essentielles des entreprises nippones. Le management japonais doit donc oeuvrer par et pour ses divers éléments.

#### 5.5 Résultats

L'analyse de la recension des écrits à travers le contexte historique, la gestion des connaissances et la culture organisationnelle japonaise permet une définition du management japonais et de ses composantes. Il s'agit d'abord d'un management d'apprentissage, autant dans sa perspective d'amélioration continue et de partage des connaissances que dans la formation accrue des

gestionnaires et travailleurs. Le manager japonais est un expert en son domaine riche de connaissances tacites et explicites grâce à la formation de longue durée et son expérience. Il tient lui-même le rôle de formateur à travers l'entreprise et doit favoriser un environnement d'apprentissage (*ba*). Le management japonais est aussi un management visuel. L'administration des choses et la mobilisation des connaissances tacites à travers l'organisation se font par la représentation de ces dernières en symboles, discussions, métaphores, etc. La technologie mobilisée suit également cette logique de représentation visuelle des connaissances explicites afin d'assister les managers. Les signaux *andon*, les *kanban* et bien d'autres sont la manifestation de ce management à travers le système de production et les divers secteurs de l'entreprise. Chez Toyota, il faut même «enseigner des tâches visuelles» (Liker *et al.*, 2008, p. 261) afin de s'assurer de la qualité de ce qui est produit. Le management japonais est aussi un management conservateur et prudent. Il oeuvre dans la tradition culturelle ainsi que dans son contexte historique et physique afin de maintenir non seulement la vision de l'entreprise, mais aussi une forme de «hiérarchie de sagesse» avec comme l'un de ses objectifs de maintien de l'harmonie organisationnelle. Il est prudent quant à l'intégration de nouvelles technologies et veille à l'équilibre entre l'innovation et la tradition. «Ne pas aller trop vite, s'appuyer sur l'expérience passée, étudier minutieusement toutes les implications des décisions, et pourtant être créatifs et audacieux pour battre la concurrence avec des produits exceptionnels et avant-garde. Tel est le Modèle Toyota» (Liker *et al.*, 2006, p. 85).

Il est porteur d'une idéologie (Saives *et al.*, 2017) ancrée dans les valeurs nippones et dans sa quête de priorisation de la qualité, caractérisée par Liker et al. (2006) comme une véritable obsession. Il se construit par l'amélioration continue (*kaizen*), permettant d'alimenter cette optique perfectionniste dans le processus, les produits et services et la formation des membres de l'organisation. *Kaizen* est alors une pratique managériale (Helmold *et al.*, 2022) qui va de pair avec l'apprentissage (Ono et Ikegami, 2020). Le management japonais n'existe que dans cette perspective de long terme solidifiée par ses principes de loyauté et fidélité. Ces derniers se manifestent à travers la pérennisation des relations avec des partenaires, employés et *keiretsu*.

L'anthropologue japonais Chie Nakane affirme que le mot *kaisha* qui s'interprète comme «entreprise» ou «compagnie» en français n'est pas une traduction exacte, puisque le concept d'entreprise japonaise ne se reflète nulle part ailleurs (Ray et Little, 2001). Si la notion même

d'entreprise japonaise ne peut être interprétée adéquatement par notre conception et notre perspective de ce qui constitue une entreprise, comment pouvons-nous alors comprendre le management qui l'habite? Tout comme le concept de *kaisha*, le management japonais est une entité unique construite selon une structure sociétale, culturelle et historique comme nulle part ailleurs. Afin d'expliquer le rôle du management japonais dans les entreprises japonaises, il faut sortir du cadre occidental avec lequel nous sommes familiers et porter un regard différent sur l'impact du management en entreprise.

Selon les écrits de Déry (2010) le rôle du management «consiste donc à gérer une panoplie d'activités quotidiennes sur le plan de la production, du recrutement, du paiement des fournisseurs, etc. tout en s'assurant d'un esprit qui donne une orientation dans l'entreprise et d'une qualité de rapports entre personnes dans l'organisation» (Saives *et al.*, 2017, p. 28). Si nous débutons par cette définition et portons un regard très large sur les entreprises japonaises (*kaisha*), le management peut être étudié sous un nouvel angle permettant de recenser une idéologie particulière. La mise en contexte du chapitre III dépeint un ensemble d'activités quotidiennes nécessaires dans les entreprises Toyota et Panasonic. Ces activités s'englobent d'une idéologie de valeur ajoutée dans la société, servitude, qualité, bien commun et amélioration continue. Le management japonais est doté d'une flexibilité particulière quant au maintien des valeurs sociales et organisationnelles traditionnelles, ainsi que l'innovation incroyable, auquel il contribue. L'analyse du TPS, du *seru* production system et des multiples tâches, procédures, façons de faire, valeurs, critères, etc. nous permet d'interpréter le rôle du management japonais dans les entreprises selon quatre catégories. Ces dernières vont comme suit :

1. Apprentissage, formation & gestion des connaissances
2. Contrôle & performance
3. Procédures, processus & outils
4. Valeurs, culture organisationnelle & philosophies managériales

Une fois le rôle du management dans les entreprises japonaises divisé ainsi, les objectifs, tâches, obligations, activités quotidiennes et éléments constituant l'administration et la coordination des choses et des employés peuvent être plus facilement énumérés. La recherche documentaire suggère un arsenal d'outils, de tâches et de critères constituant le rôle du management. Par exemple, nous

avons vu précédemment comment le manager se doit de prendre le rôle de formateur, volet directement lié à la catégorie «apprentissage, formation & gestion des connaissances». Si nous résumons l'ensemble des éléments majeurs relevés dans cette recherche, ces derniers peuvent se résumer dans le tableau ci-dessous.

Tableau 5.1 Résumé du rôle du management japonais dans les entreprises japonaises

Apprentissage, formation & gestion des connaissances	Contrôle & performance	Procédures, processus & outils	Valeurs, culture organisationnelle & philosophies managériales
Favoriser l'apprentissage et le partage de connaissance à l'aide du <i>ba</i> et du dialogue permettant le modèle SECI	Établir et maintenir le <i>lean</i> tel un <i>kata</i> (standardisation des tâches internalisée) au sein des employés afin de pérenniser la standardisation des tâches et l'autonomie	Engager les employés et les parties prenantes dans les processus décisionnels afin d'éviter les erreurs et générer une réciprocité dans l'implication des acteurs organisationnels	Prôner des objectifs à long terme autant pour la société, que pour l'entreprise et les employés
Partage d'information à travers les niveaux, les employés, les secteurs et les entreprises affiliées et/ou membre des <i>keiretsu</i> (collecting wisdom, <i>ringi</i> )	Veiller au contrôle du <i>muda</i> à travers l'ensemble des étapes et outils de production (le contrôle de qualité chaîne de montage, changements dans le modèle de production, etc.) et mobiliser <i>heijunka</i>	Mobiliser divers outils <i>lean</i> selon le contexte entrepreneurial et le secteur de production (ex :5S)	Prioriser la clientèle grâce à un rapport à la qualité hors pair dans une perspective de long terme axée sur le bien commun (tap water philosophy & Modèle Toyota)
Prendre le rôle de formateur et avoir une compréhension	Contrôle de la qualité par les systèmes <i>kanban</i>	Favoriser et maintenir <i>kaizen</i> à travers l'ensemble des niveaux	Fidélisation de la clientèle et des employés tout en

approfondie des processus, secteurs, employés et connaissances (sunao mind, <i>genchi genbutsu</i> ou <i>gemba</i> )	et <i>andon</i> (management visuel)	et des secteurs de l'entreprise (ateliers <i>kaizen</i> , repères visuels, entretenir un contexte d'apprentissage <i>ba</i> et mobiliser des outils comme le PDCA	veillant à respecter le bien d'autrui et le bien collectif (emploi à vie, one family principle)
Promouvoir <i>kaizen</i> par l'apprentissage	Veiller à la sécurité des employés à l'aide des pratiques <i>lean</i>	Mobiliser <i>hansei</i> pour corriger et verbaliser les erreurs	Recrutement d'employés qualifiés et préalablement formés (préférable)
Veiller à la formation longue et accrue des employés permettant l'autonomie et la confiance	Réduire les coûts d'immobilisation des stocks et libérer l'espace	Réflexion longue et approfondie lors de prise de décision ou lorsqu'une erreur survient	Favoriser le développement des individus et devoir de réciprocité envers les employés (le don)
Organiser des rencontres avec les parties prenantes afin de partager leurs perspectives, inquiétudes, idées, innovations et leurs façons de faire ( <i>nemawashi</i> )	Permettre l'implantation de nouvelles technologies qui favorisent le management visuel, le partage de connaissances, l'interprétation des connaissances explicites dans la prise de décision via les connaissances tacites et une évaluation	Implantation et maintien des processus de production comme le TPS et le système <i>seru</i> priorisant la qualité plutôt que la quantité, la réduction des stocks, la formation longue des employés, le <i>nemawashi/collecting wisdom</i>	Améliorer le moral des employés en les impliquant dans divers processus de l'entreprise comme l'implantation de nouvelles technologies ou le développement de nouveaux projets

	approfondie de l'impact de ces nouvelles technologies pour l'organisation		
Standardiser les tâches par la formation longue et accrue des employés afin de développer leur autonomie	Prise de décision à plusieurs et consulter l'ensemble des parties prenantes avant de prendre la décision finale ( <i>ringi, nemawashi</i> )	Veiller au flux de production par la production <i>lean</i> et ses composantes	Veiller à la pérennité des valeurs organisationnelles en sélectionnant des individus qualifiés, dévoués et préalablement formés à même les écoles
Faire de l'entreprise une entreprise apprenante en mobilisant <i>hansei</i> et <i>kaizen</i>	Prioriser les standards de qualité plutôt que la quantité	Mettre en place des procédures afin de contrer le <i>karoshi</i>	Maintenir les valeurs culturelles japonaises à travers l'organisation ( <i>Bushidō, wa, ikigai, Hagakure, seisei hatten, etc.</i> )

Comme observé ci-dessus, le rôle du management dans les entreprises japonaises implique une multitude de concepts, stratégies et pratiques managériales mobilisées à travers un «cycle d'apprentissage et d'enseignement continu» (Liker *et al.*, 2008, p. 312). Plusieurs éléments se répètent à travers les catégories comme le *nemawashi* et *kaizen* puisqu'ils englobent une variété d'étapes à travers l'organisation. Si nous résumons la première catégorie (apprentissage, formation & gestion des connaissances), le management japonais a le rôle de déployer, maintenir et favoriser l'apprentissage dans l'ensemble de l'organisation. Ce rôle implique la création d'un *ba* au sein de l'entreprise et mobilise le knowledge spiral de Nonaka et Takeuchi (1995). Afin de permettre et favoriser le partage de connaissances tacites, de connaissances explicites et d'informations à travers

les niveaux de l'organisation et les *keiretsu*, le management est responsable de la création de rencontres permettant le *nemawashi*. Il amorce le partage de connaissances dès la formation longue et accrue des employés permettant ainsi l'autonomie nécessaire pour le fonctionnement de l'entreprise. Les managers prennent alors le rôle de formateur afin de contribuer non seulement à la culture d'apprentissage, mais également à *kaizen*.

De surcroît, le management japonais a le rôle d'oeuvrer selon la philosophie *lean* et de la maintenir dans une optique de long terme et de priorisation de la qualité. En effet, la catégorie contrôle & performance dépeint comment le management permet de répondre à l'obsession de la qualité propre aux entreprises japonaises par l'implantation et le maintien du *lean* tel un *kata* dans l'entreprise. Ce rôle implique par conséquent le contrôle et la gestion de *muda* par *heijunka* et l'implantation de technologies respectant et favorisant les pratiques *lean*. De plus, la philosophie *lean* impose une réduction des coûts d'immobilisation des stocks par sa nature même de lissage de production. Cet élément permet une amélioration quant à la sécurité des employés par la réduction de matériel requis lors de production de volume important des stocks. Oeuvrer et maintenir la philosophie *lean* implique bien sûr une priorisation de la qualité, élément possible que si l'ensemble des parties prenantes sont mobilisées afin de perfectionner les produits. Le *nemawashi* et le processus *ringi* font donc partie intégrante du contrôle et de la performance instaurée par le management japonais.

La troisième catégorie dépeint comment le management japonais a le rôle d'implanter un processus *lean* et de mobiliser les outils *lean*, procédures *lean* et les concepts organisationnels japonais (*hansei*, *kaizen*, etc.). Le management japonais agit dans les entreprises japonaises tant que fil conducteur de la qualité et de l'innovation. Il impose une structure quant aux procédures choisies et instaurées. Ces dernières doivent non seulement supporter les valeurs et les objectifs de l'entreprise, mais le bien-être des employés. Comme mentionné précédemment, *karoshi* demeure un enjeu sociétal et organisationnel dévastateur. Meek (2004) explique comment «societal pressures and cultural traditions, as well as the provisions of Japan's labor law, can create conditions which, although intended to protect and preserve the social and economic security of workers and managers, actually have the reverse effect of encouraging employers to overwork their employees, sometimes leading to *karoshi*» (Meek, 2004, p. 327). Par conséquent, les managers doivent s'assurer du bien-être des employés et surveiller les heures travaillées afin de prévenir

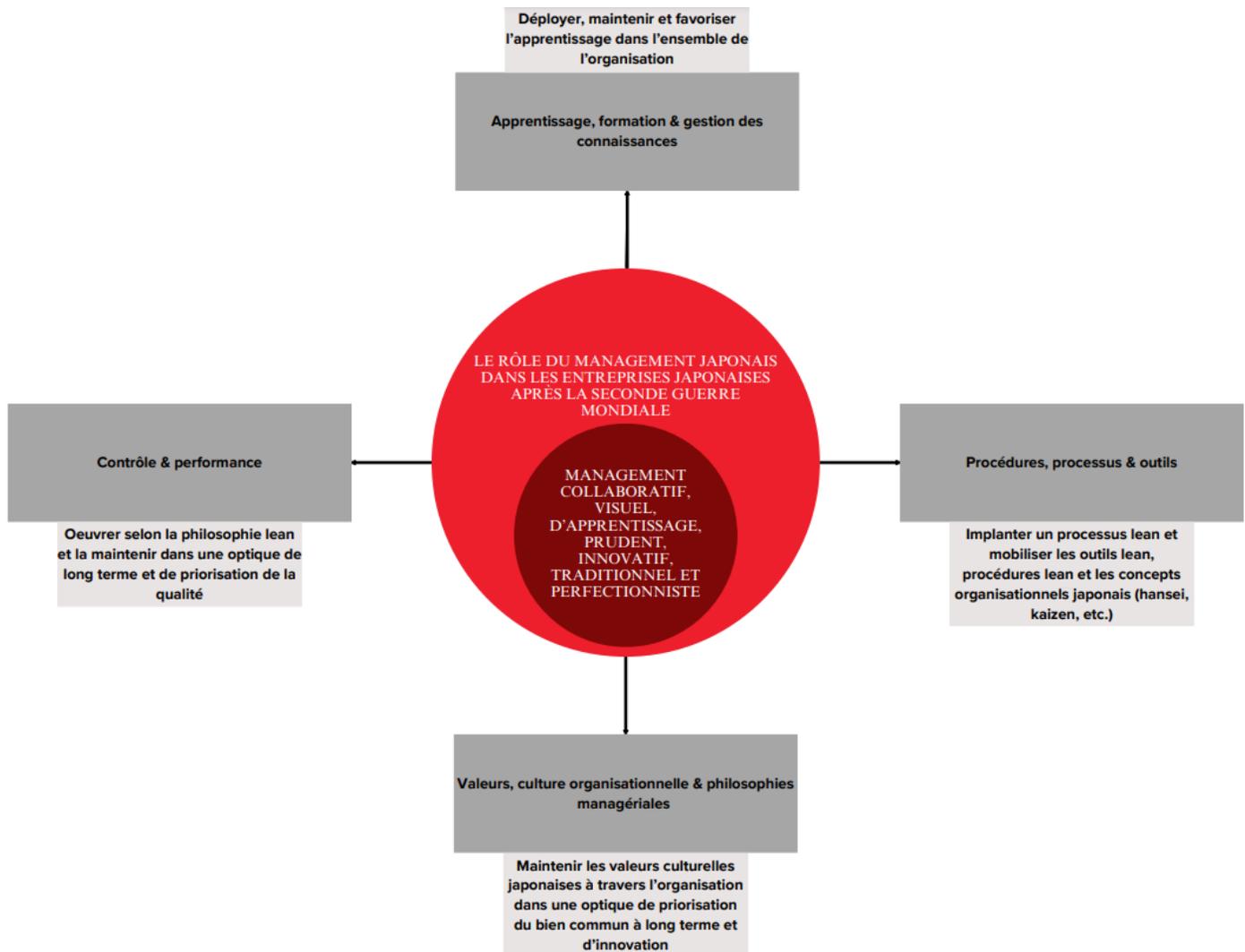
*karoshi*. Toutefois, la surcharge de travail est loin d'être un phénomène uniquement japonais. Au contraire, plusieurs pays ont même instauré des lois afin de contrer cette surcharge. Entre autres, le droit à la déconnexion appliquée parmi plusieurs pays européens dont la France, le Portugal et la Belgique impose une reconstruction des cultures organisationnelles des entreprises qui les habitent (Caza, 2023). Le management japonais doit donc imposer des procédures afin de contrer cette surcharge de travail tout en respectant les procédures *lean*, *ikigai* et les concepts organisationnels japonais.

La dernière catégorie nommée valeurs, culture organisationnelle & philosophies managériales dépeint le cœur de l'écosystème organisationnel japonais. Effectivement, le management japonais a le rôle de maintenir les valeurs culturelles japonaises à travers l'organisation dans une optique de priorisation du bien commun à long terme. Nous avons vu comment les vertus du Bushidō habitent les procédures et façons de faire japonaises. De plus, multiples concepts et principes japonais construisent non seulement les pratiques et objectifs organisationnels, mais également le management lui-même. *Kaizen*, respecter le *wa*, *seisei hatten*, etc. se doivent d'être respectés et maintenus en entreprises japonaises typiques. Le management doit donc veiller à leur maintien à travers les activités et les objectifs entrepreneuriaux. Pour ce faire, le recrutement du personnel est long et minutieux. Les gestionnaires cherchent à employer des travailleurs qui permettront la pérennité et la fructification des valeurs et de la vision de l'entreprise. Le management japonais permet la fidélisation des employés par le devoir de réciprocité qu'il détient. Il permet également la fidélisation de la clientèle par la qualité des articles produits dans cette perspective de bien commun et de valeur ajoutée à la société. De plus, respecter des principes tels que *kaizen* et *seisei hatten* implique un devoir en termes d'innovation. Puisque les entreprises japonaises typiques cherchent et veillent à s'améliorer continuellement, le management japonais a le rôle de contribuer à l'innovation des produits, méthodes, procédures, etc.

### 5.5.1 Création du modèle

Un modèle émerge alors de l'analyse des résultats de cette recherche. Le rôle du management japonais se divise en quatre rôles principaux représentés ci-dessous.

Figure 5.1 Modèle représentant le rôle du management japonais dans les entreprises japonaises après la Seconde Guerre mondiale



Au centre de ce modèle, nous retrouvons dans le cercle plus foncé les caractéristiques primaires de la nature du management japonais : il s'agit d'un management collaboratif, visuel, d'apprentissage, prudent tout en étant innovatif, traditionnel et perfectionniste. Le rôle du management japonais dans les entreprises japonaises après la Seconde Guerre mondiale englobe alors ces caractéristiques

principales, représentées ici par le cercle rouge. Cette sphère se divise alors en 4 dimensions distinctes explorées à travers l'analyse. On retrouve alors :

- Apprentissage, formation & gestion des connaissances
- Contrôle & performance
- Procédures, processus & outils
- Valeurs, culture organisationnelle & philosophies managériales

Ces quatre dimensions sont alors résumées afin de répondre adéquatement à notre question de recherche : quel est le rôle du management japonais dans les entreprises japonaises après la Seconde Guerre mondiale? Ce rôle se résume alors ainsi :

- Déployer, maintenir et favoriser l'apprentissage dans l'ensemble de l'organisation
- Oeuvrer selon la philosophie *lean* et la maintenir dans une optique de long terme et de priorisation de la qualité
- Implanter un processus *lean*, procédures *lean* et les concepts organisationnels japonais (*hansei*, *kaizen*, etc.)
- Maintenir les valeurs culturelles japonaises à travers l'organisation dans une optique de priorisation du bien commun à long terme et d'innovation

### 5.5.2 Les limites de la recherche

Pour ce qui est des limites de la recherche, il est essentiel de noter la nature subjective d'une grande partie des données recollées. En effet, le management étant une science humaine, il implique une subjectivité, un facteur important à considérer. Malgré l'expertise et les connaissances des gestionnaires, auteurs, théoriciens et professeurs qui sont recensés à travers cette recherche documentaire, leurs propos se doivent d'être nuancés. La majorité des auteurs sélectionnés à travers ce mémoire sont d'origine japonaise, un élément essentiel quant à la crédibilité des écrits. Toutefois, ce choix quant à la sélection peut être un facteur de subjectivité important. Subséquemment, il est important de tenir compte de ma propre subjectivité face à ma recherche. Ayant déjà des connaissances sur la culture japonaise de manière globale et sur les entreprises japonaises, il est inévitable que mon interprétation des éléments recueillis soit teintée de cette subjectivité. Il est également très important éthiquement parlant de ne pas tomber dans le

stéréotype. Lorsque nous travaillons sur une culture différente de celle avec laquelle nous sommes accoutumée, qu'elle soit managériale ou encore nationale, il est possible de poser un regard stéréotypé. Il y a donc une contrainte face à l'optique de généralisation des propos et du stéréotype.

De plus, les contraintes linguistiques sont un élément majeur de cette recherche. Un ratio des sources documentaires et des écrits provient de traduction du japonais en anglais ou en français. À l'instar de cette contrainte, certains mots en japonais ne peuvent se traduire en d'autres langues et ne peuvent être qu'interprétés. Il subsiste donc cette limite face à l'exactitude de la traduction. De même, les entreprises japonaises ciblées dans ce mémoire sont celles caractérisées comme «typiques». Ils existent aujourd'hui différents modèles d'entreprises œuvrant au Japon selon des façons de faire étrangère, où d'origine étrangère. Le management mobilisé dans ces dernières se distingue du management japonais exploré à travers cette recherche.

Afin de renforcer la fiabilité ou même valider les résultats obtenus par cette recherche, des entretiens à même ces entreprises typiques japonaises seraient d'une grande pertinence. Des études complémentaires sur le management japonais défini selon le modèle de ce mémoire dans d'autres types d'entreprises œuvrant au Japon peuvent également apporter à la littérature actuelle.

## CONCLUSION

À travers ce travail de recherche, une définition écourtée de ce qu'est le management japonais a su émerger. Il s'agit d'un management collectif, un management d'apprentissage, un management visuel ainsi qu'un management prudent et innovatif, tout en étant perfectionniste dans sa quête de qualité et d'amélioration continue. Suivant la Seconde Guerre mondiale, il agit et se manifeste à travers quatre dimensions distinctes qui permettent d'y résumer son rôle principal dans les entreprises japonaises:

- Apprentissage, formation & gestion des connaissances: Déployer, maintenir et favoriser l'apprentissage dans l'ensemble de l'organisation
- Contrôle & performance: Oeuvrer selon la philosophie *lean* et la maintenir dans une optique de long terme et de priorisation de la qualité
- Procédures, processus & outils: Implanter un processus *lean*, procédures *lean* et les concepts organisationnels japonais (*hansei*, *kaizen*, etc.)
- Valeurs, culture organisationnelle & philosophies managériales: Maintenir les valeurs culturelles japonaises à travers l'organisation dans une optique de priorisation du bien commun à long terme et d'innovation

Le management japonais et les entreprises japonaises actuelles font face à de nombreux défis importants. En effet, la pression exercée sur les travailleurs quant aux heures travaillées et le besoin incessant d'innover pour survivre contribuent encore aujourd'hui à de nombreux effets négatifs sur les travailleurs, dont *karoshi*. Depuis 2017, le gouvernement japonais tente d'implanter une réforme du travail afin d'améliorer les conditions de travail, d'alléger la pression sur les travailleurs en diminuant le temps supplémentaire et répondre au manque de main-d'œuvre en croissance. Cette réforme porte le nom de *hatarakikata kaikaku* (Kopp, 2017). *Hatarakikata* signifie «style de travail» ou «manière de travailler» et *kaikaku* signifie «réforme» ou «réorganisation». Cette réforme compte plusieurs initiatives comme la promotion des femmes au travail et la promotion du télétravail (Kopp, 2017). Depuis 2021, le gouvernement japonais supporte l'instauration d'une semaine de travail de 4 jours plutôt que 5 jours à travers cette réforme. Selon le Ministry of Health, Labour and Welfare, environ 8% des entreprises japonaises offrent cet horaire à leurs employés.

Parmi ces entreprises, on retrouve de grands noms tels que Hitachi, Fast Retailing Co. et Panasonic (Kaeyama, 2024). Chez Panasonic, 63 000 travailleurs sont éligibles à la semaine de travail de 4 jours. Toutefois, selon le directeur de l'initiative Yohei Mori, seulement 150 employés ont pris cette offre (Kaeyama, 2024). Des procédures sont donc mises en place, mais la structure et pression culturelle traditionnelle perdure. De surcroît, une loi en vigueur depuis 2014 pour essayer d'éviter les *karoshi* par la réduction des heures de travail et l'augmentation des jours de congé a été mise en place (Lin *et al.*, 2020), mais elle demeure insuffisante pour contrer le problème.

Le management japonais est loin d'être parfait et ne le sera jamais, puisqu'il est humain. Plusieurs problèmes y sont rattachés tels que la surcharge de travail et le trop peu de place qu'occupent les femmes dans les postes de gestionnaires. Le contexte entrepreneurial japonais est comme nulle part ailleurs, que ce soit par son obsession de la qualité ou à la définition même de ce qu'est une *kaisha* (entreprise). «Teinei ni ueta ine wa yoi kome o umu» est un proverbe japonais signifiant «le riz planté avec soin donne le meilleur grain». Il représente selon moi l'essence des choix managériaux de ce type de management. Les managers se doivent de prioriser la qualité des produits et les valeurs nippones culturelles et organisationnelles tout en harmonisant les façons de faire, le personnel et les objectifs entrepreneuriaux. Ces derniers doivent surtout discerner, prioriser et mobiliser les connaissances tacites pertinentes pour l'entreprise tout en favorisant un contexte de partage, formation et apprentissage adéquat. Ce travail leur permet alors le maintien essentiel du *lean* et de ses composantes à travers le contrôle, la performance, les procédures, les processus et les outils. Les dirigeants se doivent d'assurer le partage de connaissances en milieu organisationnel en contrant les barrières humaines et opérationnelles par l'implantation de standards de production propre aux objectifs de l'entreprise. Le volet tacite essentiel au fonctionnement des entreprises typiques japonaises implique l'utilisation d'un management avec valeurs reflétant ce côté humain. Le management japonais réconcilie alors les facteurs humains et opérationnels étant guidé par les valeurs sociales japonaises découlant des influences historiques majeures, dont le principe l'autosuffisance, le code de valeurs Bushidō, le développement de la technique et l'éducation du peuple japonais encrée dans le fonctionnement même de cette société.

Finalement, les contributions de cette recherche sont d'ordre théorique et pratique. D'un point de vue théorique, cette recherche peut contribuer à combler un trou dans la littérature sur non seulement les composantes du management japonais, mais également sur son rôle dans les

entreprises japonaises après la Seconde Guerre mondiale. La littérature actuelle sur ces entreprises est vaste, mais elle n'adresse pas ce qui fait du management japonais un management qui se différencie du management occidental avec lequel nous sommes familiers. La littérature actuelle n'explique pas ce qui le forge, ce qui l'influence et comment il influence les entreprises japonaises, le tout dans une période temporelle donnée. Pour ce qui est de la contribution pratique, rajouter à la littérature actuelle peut potentiellement permettre à des entreprises japonaises ou non japonaises de mieux comprendre comment il est possible de mobiliser le management japonais dans un contexte où, par exemple, l'implantation du *lean* est de mise. Comprendre la corrélation entre un type de management et une entreprise peut aider les entreprises et gestionnaires cherchant à améliorer leurs pratiques managériales et leur permettre d'ajuster leur technique. Pour terminer, comprendre le contexte et le rôle du management japonais en entreprises japonaises pourrait permettre aux entreprises d'ailleurs cherchant à implanter d'autres pratiques et outils organisationnels japonais comme les 5S, *gemba* et bien d'autres de mieux comprendre les procédures managériales requises pour leur intégration complète et adéquate.

## BIBLIOGRAPHIE

- Aithal, S. et Kumar, S. (2016). Comparative Analysis of Theory X, Theory Y, Theory Z, and Theory A for Managing People and Performance. *International Journal of Scientific Research and Modern Education*. 1(1), 803-812. <https://zenodo.org/records/154600>
- Akao, Y., Watson, G. et Akao, Y. (1991). *Hoshin Kanri: policy deployment for successful TQM* (Glenn H. Mazur, trad.). Productivity Press.
- Al-Madhagi, H. A. (2023). Unveiling the Global Surge: Unraveling the Factors Fueling the Spread of Karoshi Syndrome. *Risk Management and Healthcare Policy*, 16, 2779-2782. <https://doi.org/10.2147/RMHP.S444900>
- An anthology of Kokugaku scholars, 1690 to 1898*. (2017). (John R. Bentley, trad.). Cornell University East Asia Program.
- Aoki, M. (1990). Toward an Economic Model of the Japanese Firm. *Journal of Economic Literature*, 28(1), 1-27.
- Asgari, B., Peckar, P. et Garay, V. (2017). *Karoshi and Karou-jisatsu in Japan: causes, statistics and prevention mechanisms*.
- Birks, M. et Mills, J. (2011). *Grounded theory: A practical guide*, SAGE Publications Ltd.
- Bolle de Bal, M. (1988). *Fondements culturels de l'efficacité japonaise*. Paris: Fondation Nationale pour l'Enseignement des Entreprises
- Caza, P-E. (2023, 12 mai). Le droit à la déconnexion. Actualités UQAM. <https://actualites.uqam.ca/2023/le-droit-a-la-deconnexion/>
- Chen, J. et Nonaka, I. (dir.). (2022). *The Routledge Companion to Knowledge Management*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003112150>

- Collins, H. (2010). *Tacit and Explicit Knowledge*. University of Chicago Press.  
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/uqam/detail.action?docID=547699>
- de Charlevoix, P-F-X. (1844). *Histoire et description générale du Japon d'après le P. de Charlevoix* (Quatrième Édition). Ad Mame et Cie, imprimeurs-libraires.
- Déry, R. (2010). *Les perspectives de management*. Éditions JFD.
- Dumez, H. (2013). Pourquoi et comment faire une revue de littérature?, *Méthodologie de la recherche qualitative*, Vuibert, p.41-60
- EF EPI 2023 – *EF English Proficiency Index*. (s. d.). <https://www.ef.com/wwen/epi/>
- Fayard, P. (2006). *Le réveil du samouraï: culture et stratégie japonaises dans la société de la connaissance*. Éditions Polia.
- Fortin, M.-F. (2010) Chapitre 1. L'introduction à la recherche : démarche et fondements, Fondements et étapes du processus de recherche. *Méthodes quantitatives et qualitatives*, 2<sup>e</sup> édition, Chenelière Éducation, P. 3-22
- Gao, F., Li, M. et Clarke, S. (2008). Knowledge, management, and knowledge management in business operations. *Journal of Knowledge Management*, 12(2), 3-17.  
<https://doi.org/10.1108/13673270810859479>
- Gorz, A. (2003). *L'immatériel: connaissance, valeur et capital*. Galilée.
- Hamaya, S. et Oya, T. (2013). Phronetic Leaders: Designing New Business, Organization and Society. *FUJITSU Sci. Tech. J.*, 49(4).
- Hellyer, R. et Fuess, H. (dir.). (2020). *The Meiji Restoration: Japan as a Global Nation*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108775762>

- Helmold, M., Küçük Yılmaz, A., Flouris, T., Winner, T., Cvetkoska, V. et Dathe, T. (2022). *Lean Management, Kaizen, Kata and Keiretsu: Best-Practice Examples and Industry Insights from Japanese Concepts*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-10104-5>
- Herbig, P. A. et Palumbo, F. A. (1994). *Karoshi: Salaryman Sudden Death Syndrome*, 9(7), 11. <https://doi.org/10.1108/02683949410075831>
- Holford, W. D. (2019). The future of human creative knowledge work within the digital economy. *Futures*, 105, 143-154. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2018.10.002>
- Huang, P.Y. et Sakurai, M. (1990). Factor automation: the Japanese experience. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 37(2), 102-108. <https://doi.org/10.1109/17.53712>
- Ichijo, K. et Kohlbacher, F. (2007). The Toyota way of global knowledge creation the « learn local, act global » strategy. *International Journal of Automotive Technology and Management*, 7(2-3), 116-134. <https://doi.org/10.1504/IJATM.2007.014970>
- Ichijo, K. et Nonaka, I. (dir.). (2007). *Knowledge creation and management: new challenges for managers*. Oxford University Press, Incorporated.
- Inamori, K. (2012). *Amoeba Management: The Dynamic Management System for Rapid Market Response*. Productivity Press. <https://doi.org/10.1201/b12721>
- Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way*. Prentice-Hall.
- Itami, H. (1987). *Jinpon shugi kigyō: kawaru keiei kawaranu genri* (Shohan). Chikuma Shobō.
- Itoh, M. (1996). Japan's abiding sakoku mentality. *Orbis*, 40(2), 235-245. [https://doi.org/10.1016/S0030-4387\(96\)90062-9](https://doi.org/10.1016/S0030-4387(96)90062-9)

- Kaeyama, Y. (2024, 31 août). *Japan wants its hardworking citizens to try a 4-day workweek*. CTVNews, Business. <https://www.ctvnews.ca/business/japan-wants-its-hardworking-citizens-to-try-a-4-day-workweek-1.7021379>
- Kase, K., Choi, E. et Nonaka, I. (2022). *Dr Kazuo Inamori's Management Praxis and Philosophy: A Response to the Profit-Maximisation Paradigm*. Springer Nature Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-19-3398-1>
- Kobayashi, T. (1965). Tokugawa Education as a Foundation of Modern Education in Japan. *Comparative Education Review*, 9(3), 288-302.
- Kopp, R. (2017). *Can cutting work hours solve Japan's productivity puzzle?* <https://www.bbc.com/worklife/article/20170903-can-cutting-work-hours-solve-japans-productivity-puzzle>
- Kumar, S. (2022). Japanese Philosophy and Knowledge: Insights into Ikigai and Wabi-Sabi 14. Dans *The Routledge Companion to Knowledge Management*. Routledge.
- Lamaire, P.-E. (1892). *Le Japon : histoire, religion, civilisation / par E. Lamaire,...* <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k6208306p>
- Laporte, J. (2000). Chapitre IV. L'origine de la connaissance. Dans *Le rationalisme de Descartes* (p. 115-137). Presses Universitaires de France. <https://www.cairn.info/le-rationalisme-de-descartes--9782130417583-p-115.htm>
- Laver, M. (2011). *The Sakoku Edicts and the Politics of Tokugawa Hegemony*. Cambria Press. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/uqam/detail.action?docID=6579486>
- Lawter, L., Kopelman, R. E. et Prottas, D. J. (2015). McGregor's Theory X/Y and Job Performance: A Multilevel, Multi-source Analysis. *Journal of Managerial Issues*, 27(1/4), 84-101.

- Liker, J. K., Meier, D., Sperry, M., Ballé, M. et Beauvallet, G. (2008). *Talent Toyota: les hommes au cœur de la réussite*. Pearson-Village mondial.
- Liker, J. K., Sperry, M., Ballé, M. et Beauvallet, G. (2006). *Le modèle Toyota: 14 principes qui feront la réussite de votre entreprise*. Village mondial.
- Lin, R.-T., Liang, Y.-W., Takahashi, M., Eguchi, H., Tsutsumi, A. et Lin, S.-H. (2020). Effect of implementing an overwork-prevention act on working hours and overwork-related disease: A mediation analysis. *Journal of Occupational Health*, 62(1), e12148. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12148>
- Lincoln, J. R., Ahmadjian, C. L. et Mason, E. (1998). Organizational Learning and Purchase-Supply Relations in Japan: Hitachi, Matsushita, and Toyota Compared. *California Management Review*, 40(3), 241-264. <https://doi.org/10.2307/41165953>
- Lincoln, Y. S. et Guba, E.G. (1985). «Establishing trustworthiness», dans Y.S. Lincoln et E.G. Guba (dir.) *Naturalistic inquiry*, Sage Publications, p.289-331
- Matsushita, K. (2011). *Practical Management Philosophy: Practical Management Lessons from the Founder of Panasonic*. PHP Kenkyūjo
- Meek, C. B. (2004). The dark side of Japanese management in the 1990s: *Karoshi* and *ijime* in the Japanese workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 19(3), 312-331. <https://doi.org/10.1108/02683940410527775>
- Meynell, H. A. (1998). *Redirecting philosophy: reflections on the nature of knowledge from Plato to Lonergan*. University of Toronto Press.
- Minh, N. D. (2023). Toyota's production efficiency improvement management: best practice for productivity evaluation and operation improvement. *Journal of Advances in Management Research*, 20(3), 385-408. <https://doi.org/10.1108/JAMR-02-2022-0042>

- Morikawa, T. (2017). Ideals of self-reliance and personal advancement: Modern education in the Meiji era 1868 to 1912. Dans Tsujimoto, M. et Yamasaki, Y (dir.), *The History of Education in Japan (1600 – 2000)*. (1ère éd., p. 34-60). Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9781315646688>
- Mourdoukoutas, P. et Sohng, S. N. (1987). The Japanese Industrial System: A Study in Adjustment to Automation. *Management International Review*, 27(4), 46-55.
- Mousli, M. (2010). Taiichi Ohno, l'homme qui pensait à l'envers, 287(1), 77-77.  
<https://doi.org/10.3917/ae.287.0077>
- Nonaka, I. et Konno, N. (1998). *The concept of « ba »: Building a foundation for knowledge creation*. California Management Review, 40(3), 40-54.  
<https://www.proquest.com/scholarly-journals/concept-ba-building-foundation-knowledge-creation/docview/216149525/se-2?accountid=14719>
- Nonaka, I. et Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I. et Takeuchi, H. (2019). *The Wise Company: How Companies Create Continuous Innovation*. Oxford University Press, Incorporated.  
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/uqam/detail.action?docID=5891476>
- Nonaka, I. et Toyama, R. (2005). The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis. *Industrial and Corporate Change*, 14(3), 419-436.  
<https://doi.org/10.1093/icc/dth058>
- Nonaka, I., Toyama, R. et Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34.  
[https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)

- Ono, K. et Ikegami, J.J.J. (2020). Mechanism of humanistic leadership for success: lessons from Konosuke Matsushita. *Cross Cultural & Strategic Management*, 27(4), 627-644.  
<https://doi.org/10.1108/CCSM-01-2020-0022>
- Ouchi, W. G. (1993). *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*. Avon books.
- Oyler, E. et Saltzman-Li, K. (dir.). (2022). *Cultural imprints: war and memory in the samurai age*. Cornell University Press.
- Panasonic Holdings Corporation (2024, 20 juin) *A Sunao Mind*.  
[https://holdings.panasonic/global/corporate/about/history/panasonic-museum/konosuke/words/word\\_11.html](https://holdings.panasonic/global/corporate/about/history/panasonic-museum/konosuke/words/word_11.html)
- Panasonic Holdings Corporation (2024, 20 juin) *Corporate Governance*.  
<https://holdings.panasonic/global/corporate/about/group-companies/phd/corporate-governance.html>
- Peillon, S., Boucher, X. et Jakubowicz, C. (2006). Du concept de communauté à celui de « ba » Le groupe comme dispositif d'innovation. *Revue française de gestion*, 163(4), 73-90.  
<https://doi.org/10.3166/rfg.163.73-92>
- Perret, V. et Séville, M. (2003) Fondements épistémologiques de la recherche. Dans Thiétart, R. - A. et al. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, 2<sup>e</sup> édition, Dunod, p. 13-33
- Pesqueux, Y. et Tyberghein, J-P. (2009). *L'école japonaise d'organisation*. Afnor éd.
- Polanyi, M. et Sen, A. (2009). *The tacit dimension*. University of Chicago Press.
- Porter, L. et Tanner, S. (dir.). (2003). *Assessing Business Excellence* (2<sup>e</sup> éd.). Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9780080493930>

- Quivy, R. et Van Campenhoudt, L. (1995). La question de départ, *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2<sup>e</sup> édition, Dunod, p. 19-38
- Ray, T. et Little, S. (2001). Communication and Context: Collective Tacit Knowledge and Practice in Japan's Workplace. *Creativity and Innovation Management*, 10(3), 154-164. <https://doi.org/10.1111/1467-8691.00217>
- Saives, A-L., Holford, W. D., Ebrahimi, M. et Bédard, M. G. (2017). *Le management réhumanisé: le travail de manager à l'épreuve du réel*. Chenelière éducation.
- Sartore, M., Buisine, S., Ocnarescu, I. et Joly, L-R. (2023). An Integrated Cognitive-Motivational Model of Ikigai (Purpose in Life) in the Workplace. *Europe's Journal of Psychology*, 19(4), 387-400. <https://doi.org/10.5964/ejop.9943>
- Shimizu, K. (1999). *Le Toyotisme*. La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.shimi.1999.01>
- Shimotani, M. (1995). The Formation of Distribution Keiretsu: The Case of Matsushita Electric 16. Dans *The Origins of Japanese Industrial Power*. Routledge. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.4324/9781315037523>
- Smith, R. J. (1961). The Japanese Rural Community: Norms, Sanctions, and Ostracism. *American Anthropologist*, 63(3), 522-533. <https://www.jstor.org/stable/667726>
- Tabor Greene, R. et David, A. (1992). *Intelligence artificielle et organisation de l'entreprise: l'approche japonaise*. AFNOR.
- Toma, S-G. et Naruo, S. (2017). *Total Quality Management and Business Excellence: The Best Practices at Toyota Motor Corporation*, 19(45), 566-580. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/total-quality-management-business-excellence-best/docview/1903083238/se-2?accountid=14719>

- Tsujimoto, M. et Yamasaki, Y. (dir.). (2017). *The History of Education in Japan (1600-2000)* (1ère éd.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315646688>
- Udagawa, M. (1995). The Development of Production Management at the Toyota Motor Corporation 13. Dans Etsuo, A. et Fitzgerald, R. (dir.) *The Origins of Japanese Industrial Power*. Routledge. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.4324/9781315037523>
- Vanichchinchai, A. (2023). Contextual factors on Toyota Way and Agile Manufacturing: an empirical investigation. *Operations Management Research*, 16(3), 1290-1301. <https://doi.org/10.1007/s12063-023-00352-5>
- Von Krogh, G., Ichijō, K. et Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford University Press.
- Watahiki, N., Matsui, Y., Dincă, V. M. et Waniek, I. (2020). *The Application of the Bushido - Samurai Code Principles Within Romanian Companies*, 22(53), 152-164. <https://doi.org/10.24818/EA/2019/53/152>
- Wells, M. (2012, 12 avril). *Sole Survivor*. Metropolis Japan. <https://metropolisjapan.com/sole-survivor/>
- Witzel, M. (2003). *Fifty Key Figures in Management*. Taylor & Francis Group. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/uqam/detail.action?docID=178905>
- Womack, J. P., Jones, D. T. et Roos, D. (2007). *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production-- Toyota's Secret Weapon in the Global Car Wars That Is Now Revolutionizing World Industry*. Free Press. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/uqam/detail.action?docID=4935061>
- Yamashita, T. (1989). *The Panasonic way: from a chief executive's desk* (1st ed). Kodansha International.

Yu, Y. et Tang, J. (2019). Review of seru production. *Frontiers of Engineering Management*, 6, 183-192. <https://doi.org/10.1007/s42524-019-0028-1>