

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 51 (1993)

**Heft:** 1

**Buchbesprechung:** Bibliographie critique

**Autor:** [s.n.]

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 01.04.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## BIBLIOGRAPHIE CRITIQUE

Sylvaine Trinh

### IL N'Y A PAS DE MODÈLE JAPONAIS,

Editions Odile Jacob, Paris, 1992

Ce livre est le résultat d'un long travail qui se base sur plusieurs centaines d'entretiens approfondis et sur l'analyse de tout un corpus documentaire composé autant de livres et d'articles publiés que de documents internes à des entreprises japonaises.

L'auteur analyse les raisons fondamentales de la réussite japonaise et l'importance de la place de l'entreprise au sein de la société japonaise sous un angle plutôt sociologique. Sans nier l'influence de la culture sur la société japonaise, elle lui accorde une place moins importante que la volonté et le savoir-faire. Le succès japonais tient prioritairement à un certain mode de dynamisme social, et à aucun moment il n'est l'expression pure et simple de la culture traditionnelle. Si modèle japonais il y a, il ne saurait être purement économique, il ne saurait non plus tenir à certains traits culturels ou politiques. Surtout, il n'est pas spécifiquement et par essence japonais. Les seuls éléments culturels n'ont jamais suffi à expliquer une situation constatée à un moment donné. Au contraire, cette situation sociale est le résultat d'une démarche fondée sur un projet et sur un système de rapports sociaux. Le succès japonais est en quelque sorte une question de savoir-faire: savoir reconnaître les moyens les plus efficaces, définir ceux qui manquent et les élaborer, savoir ensuite les utiliser au mieux. Autrement dit, dans le cas du Japon, le succès est beaucoup plus une question de savoir que d'avoir. Vu les conditions naturelles du pays qui constituent un handicap, le savoir, c'est-à-dire la matière grise, fournit la seule ressource. Les Japonais ont donc façonné et rentabilisé au mieux leur système éducatif.

En raison d'une capacité d'action très élevée, le changement permanent et volontairement introduit est possible, ce qui explique le modernisme de la société japonaise. Si le changement est bien ce qui caractérise avant tout la société japonaise contemporaine, ses acteurs sont en tout premier lieu les grandes entreprises. Plus que d'autres sociétés, le Japon illustre l'idée d'un mouvement à la fois perpétuel et extrêmement rapide, qu'incarne à la perfection l'entreprise. Le changement intervient au niveau de l'action, dans le sens où il s'agit d'initier, d'entreprendre et d'innover, non pas pour le plaisir de changer, mais pour mieux se mettre au service de l'action. L'action est totale et globale, dès le début, dans toutes les dimensions: elle ne commence, ni ne s'arrête au seul plan économique. La totalité de l'action s'appuie sur un travail d'intégration autant que sur une volonté de changement permanent; elle se fonde sur un ordre stabilisé en même

temps qu'elle cherche continuellement à le remettre en cause, aussi bien sur le plan économique que social ou culturel. Elle exige une mobilisation de tout et de tous, et cela dans tous les domaines.

La conception que les dirigeants japonais ont de leur action, qui part d'abord d'une perception globale du monde, fait sauter toutes les limites qui pourraient réduire l'envergure de l'action à long terme.

Le détour par le Japon amène l'auteur à réfléchir sur ce qui caractériserait un modèle théorique d'entreprise où l'action serait au tout premier plan. Ce modèle résout sans douleur la tension théorique entre économique et social et celle pratique, qui oppose le long terme au court terme, modèle qui demande à être encore précisé. L'auteur propose de l'appeler l'"entreprise active".

Cinq familles de caractéristiques distinguent l'"entreprise active" de l'entreprise plus "économique", sans pour autant que les deux types d'entreprises soient systématiquement opposés.

Premièrement, par rapport aux autres types d'entreprises, l'"entreprise active" change de statut sociologique. L'"entreprise active" ne peut fonctionner si elle ne s'organise pas autour d'un grand défi, d'un projet à long terme ou de la résolution de grands problèmes, même si cela doit être remodelé; mais elle est aussi sociale, voire politique.

Deuxièmement, quatre axes définissent les modalités d'action de l'"entreprise active", à savoir:

- 1 : le changement doit être introduit à tous les niveaux et tout le temps;
- 2 : l'"entreprise active" n'est plus seulement un monde de motivations personnelles où chaque individu mesure et calcule sans cesse quelles rétributions accepter ou exiger en échange de sa contribution;
- 3 : l'"entreprise active" définit et élabore volontairement le système à l'intérieur duquel elle va agir. Ce système d'action comprend tout un ensemble de rapports sociaux existants que l'entreprise contribue à modifier, pour son bénéfice propre;
- 4 : l'approche globale. Cette globalité concerne autant sa vision et ses modes d'appréhension que son action, qui porte sur tous les champs simultanément.

Troisièmement, que l'entreprise ait une forte conscience de son statut et de son pouvoir d'acteur et qu'elle ait de plus défini ses modalités d'action, ne suffit pas.

Quatrièmement, l'"entreprise active" se caractérise par la manière dont elle gère son système de relations internes et externes: non seulement, elle lui donne la priorité, mais aussi, elle met au tout premier plan l'articulation entre les divers niveaux.

Enfin, l'"entreprise active" distingue différentes phases antérieures à l'action elle-même: connaître, préparer, faire et communiquer.

L'"entreprise active" intervient en tenant compte des traditions culturelles, de la hiérarchie sociale et de tout ce qui relève d'un système social ordonné et structuré. En plus, elle agit sur ce système en le structurant à son tour.

Ce modèle n'est encore qu'à l'état imaginaire. On reconnaît que n'importe quelle entreprise pourrait se sentir porteuse d'un tel modèle. Autrement dit, aucune société n'est particulièrement prédestinée à produire ce modèle d'entreprise, en même temps que toutes les sociétés pourraient ambitionner de le mettre en place.

L'auteur insiste très fortement sur le fait de séparer la culture traditionnelle du système des rapports sociaux, qui est un élément de la culture actuelle du Japon. Il est évident que la culture actuelle est constituée de plusieurs éléments comme: la culture traditionnelle, l'histoire, la situation géographique, le système politique, le système économique, etc. Il est clair que chacun de ces éléments est le résultat d'actions ou de réactions d'autres éléments. Par exemple, pour le système économique, les éléments les plus évidents sont: les ressources naturelles, le climat, les terres utilisables et le savoir-faire. De plus, tous ces éléments sont tellement interdépendants qu'il me semble très difficile de les analyser séparément sans tenir compte de leurs influences réciproques.

L'auteur associe son concept d'"entreprise active" au modèle japonais tout en reconnaissant qu'il n'est pas exclusivement lié à des caractéristiques culturelles propres au Japon. En fait, l'"entreprise active" pourrait apparaître dans toute communauté -quelle que soit sa culture- qui crée les conditions nécessaires pour le développement de ce type de concept. En ce sens, il n'y aurait pas de modèle japonais en soi, mais un nouveau modèle d'entreprise.

Cette thèse est intéressante, mais elle n'est pas totalement convaincante si on se réfère à d'autres sources d'information y compris japonaises. L'auteur est plus que succinct sur les démarches que devrait entreprendre l'Occident, non pas pour s'inspirer du modèle japonais, mais pour créer les conditions d'émergence d'une "entreprise active".

Roya BAFANDI

*Première assistante, Ecole des HEC*

*Lausanne*