

avril 28, 1996

**Le modèle japonais de gestion de la production
et des ressources humaines:
vers une hypothèse d'hybridation dans les entreprises japonaises
au Québec**

Diane-Gabrielle Tremblay et David Rolland¹

Télé-université,

Université du Québec

**Communication à la cinquième conférence
de l'Association internationale de management stratégique**

Lille, France, les 13-15 mai 1996

(synthèse du cahier de recherche No 96-3)

¹ Les auteurs sont respectivement professeure et chercheur à la Télé-université de l'Université du Québec. Le présent texte résulte de la recherche théorique associée à un projet de recherche CRSH, en voie d'achèvement; les auteurs tiennent à remercier le CRSH pour sa contribution financière.

1. Introduction à la problématique théorique.....	3
1.1 Hypothèse du management.....	4
1.2 Le modèle japonais de production et d'organisation du travail	9
1.2.1 Womack et “The machine that changed the world”	9
1.2.2 Coriat et “Penser à l'envers”.....	11
1.2.3 La vision de Masahiko Aoki	13
1.2.4 Les clés du succès de l'organisation japonaise de la production	15
1.3 Le modèle japonais de GRH.....	16
1.3.1 Politique de recrutement	16
1.3.2 Promotion et rémunération	17
1.3.3 Management de l'emploi et formation	18
1.3.4 Participation aux décisions.....	20
2. Enquête sur les entreprises japonaises au Canada.....	21
2.1 Les hypothèses	21
2.2 L'échantillon	21
2.2 Quelques résultats préliminaires.....	22
2.2.1 Culture d'entreprise.....	22
2.2.2 Organisation de la production	26
2.2.3 Gestion des ressources humaines	29
3 Conclusion et perspectives.....	31
Bibliographie.....	35

Introduction

Introduction

La mondialisation accentuant la concurrence sur les marchés internationaux, les entreprises et les facultés de gestion s'intéressent de plus en plus aux "modèles gagnants" d'organisation et aux nouveaux avantages compétitifs qui pourraient permettre de devancer leurs concurrents. Dans ce contexte, les chercheurs se sont aussi intéressés aux modèles ou stratégies gagnantes susceptibles d'aider à la compréhension des processus de création d'avantages compétitifs et, surtout pour les chercheurs en sciences sociales notamment, susceptibles d'influer sur la distribution de la richesse.²

Thème large s'il en faut, l'exemple du Japon dans ce contexte semble toutefois se démarquer par son succès économique relativement durable et la compréhension de ce succès apparaît relativement incontournable. Mais l'itinéraire particulier de ce pays est-il imitable? Le mode de production japonais n'a commencé à retenir l'attention que lorsque les firmes japonaises ont posé un défi de compétitivité menaçant, en particulier pour l'industrie Nord-américaine de l'automobile, un secteur stratégique. Un sentiment d'urgence a donné lieu à plusieurs réactions défensives ou offensives selon que l'on percevait le modèle japonais comme imitable ou non.

L'attraction du modèle japonais a déclenché une avalanche de recherches surtout parce qu'il semble s'agir ici d'un autre type de capitalisme³ remettant en question, le cas échéant, un ensemble de pratiques institutionnalisées. Plusieurs études comparatives ont cherché à identifier les facteurs pouvant expliquer les différences de performance économique entre le Japon et le reste du monde et, sans vouloir être restrictif, les contributions de Womack, de Coriat et d'Aoki nous sont apparues importantes pour évaluer la capacité d'adoption⁴ du modèle japonais hors Japon.

Les processus de diffusion d'un modèle de production sont complexes⁵. En effet, un ensemble de configurations spécifiques à l'organisation industrielle et

² Aoki (1993); Blaine (1993).

³ Ozaki, (1991); Albert, (1991)

⁴ Kochan (1995) et d'autres parlent d'apprentissage adaptatif contrairement aux deux autres positions concernant la diffusion du modèle japonais selon lesquelles d'une part la concurrence internationale diffusera naturellement les modèles (Womack, Jones et Roos, 1992) et celle d'autre part considérant les modèles comme culturellement ou institutionnellement déterminés et donc non-diffusable.

⁵ Womack, Jones et Roos (1992) voir chapitre 9 sur la diffusion du fordisme.

sociale incluse au sein d'un vecteur - la firme - peut-il être "transplanté" d'un ensemble culturel à un autre? Plusieurs études se sont donc orientées vers l'étude des filiales de firmes japonaises installées hors Japon et ont permis de mettre à jour un phénomène d'hybridation, soit la rétention de certaines pratiques et de la mise au rancart d'autres.

Notre recherche vise à enrichir la connaissance de ces processus d'hybridation. Comparativement à d'autres hypothèses concernant le succès du modèle japonais, il nous est apparu pertinent de considérer les modèles centrés sur la firme et la gestion des ressources humaines. Nous avons donc conçu un test empirique pour confronter ces modèles au comportement et à la structure des firmes au Canada.

1.1 Hypothèse du management comme source du succès japonais

Le style de management à la japonaise est devenu la principale hypothèse du succès des entreprises à partir des années 80 et cette explication domine encore aujourd'hui.⁶ On peut diviser ce type d'explication en deux catégories, soit d'une part, les techniques de production et d'autre part, les techniques de gestion des ressources humaines: les unes et les autres ne sont toutefois pas totalement indépendantes.

Pour les uns, le juste-à-temps ou, plus généralement, la "production allégée" serait un facteur déterminant de la compétitivité des prix japonais⁷ et également un facteur de flexibilité permettant de répondre rapidement aux demandes diversifiées et variables des marchés d'aujourd'hui. L'entreprise japonaise serait particulièrement préoccupée par les coûts à la source et elle serait également très réfractaire au gaspillage, ce qui s'explique peut-être par le manque de ressources naturelles au Japon. Les techniques des cercles de qualité (importées des États-Unis) permettent une amélioration constante des processus de production (Kaizen) et pavent la voie aux techniques de qualité totale, où la vérification des défauts est incluse dans la chaîne de production. Incluant l'aplanissement des niveaux hiérarchiques de l'entreprise et la responsabilisation à chaque poste de travail à l'égard de la qualité, le juste-à-temps apparaît comme une innovation permettant une amélioration substantielle de l'efficacité de l'entreprise.

Pour les autres, les techniques de management des ressources humaines sont à la base de la fluidité et de la flexibilité des entreprises. De fréquents retours à l'explication culturaliste caractérisent les tenants de cette approche. La culture japonaise privilégierait des communications face-à-face, ce qui débureaucratiserait l'entreprise. Le processus de recrutement où l'on s'assure de la conformité des employés à la culture d'entreprise est un thème récurrent. Alliée à un syndicalisme d'entreprise, la loyauté des employés est gagnée à la fois par ce processus idéologique de socialisation, par l'emploi à long terme et par un système de compensation salariale relié aux performances de l'entreprise. La grande entreprise paternaliste japonaise tient compte du bien-être de ses employés et fournit à la fois sécurité sociale et emploi intéressant, favorisant aussi la rotation des tâches, le travail en équipe et la formation continue. Un processus de décision collective (Ringi sei) favorise la participation des employés du management et permet à l'entreprise d'examiner un plus grand nombre d'alternatives et de réduire le temps d'implantation d'une directive. Un système de promotions à l'ancienneté (Nenko) favorise le

⁶ Brewster (1994).

⁷ Kockan (1995).

développement d'un marché du travail interne à l'entreprise et réduit donc le roulement de personnel et la perte de main-d'oeuvre qualifiée.

Le management des ressources humaines présente un intérêt particulier comparativement aux autres hypothèses et, à notre avis, il est étroitement relié à l'organisation de la production. Les nouveaux procédés de production flexible appellent à la participation des ressources humaines pour en assurer la fluidité et la fiabilité. La légitimité des processus de management apparaît donc un point névralgique où le contrôle de la force de travail s'effectue moins par le rythme de la machine en production dite continue que par l'adhésion des employés aux objectifs de production. L'entreprise méga-capitalisée souffre plus qu'avant des arrêts de travail et des bris, de sorte qu'il faut convaincre plutôt que forcer les employés à la coopération. La qualité, facteur de compétitivité dans un contexte de saturation des marchés, ne peut être assurée que par un personnel attentif et attentionné. Sans ces facteurs, l'importation de technologie et les changements technologiques peuvent ne pas porter fruits et demeurer sous-utilisés. La commercialisation peut aussi en souffrir, même avec l'aide de l'État, car la production ne correspond alors pas à la demande à la fois en termes de prix, de quantité et de qualité.

Un grand nombre d'auteurs se sont penchés sur les spécificités du modèle japonais et sur la question de son adaptabilité à d'autres contextes nationaux. Dans la section qui suit, nous avons choisi de revoir les contributions importantes de Womack *et al.*, de Coriat et d'Aoki afin de mettre en lumière les particularités du mode de production japonais par rapport au mode fordiste américain. La section suivante s'attardera à analyser les pratiques de gestion des ressources humaines concomitantes à ce style de production.

1.2 Le modèle japonais de production et d'organisation du travail

Les visions de Womack *et al.*, de Coriat et d'Aoki seront donc présentées successivement, en nous concentrant essentiellement sur leurs thèses concernant le modèle de production et d'organisation du travail.

1.2.1 Womack et "The machine that changed the world"

Il faut reconnaître que peu de livres sur le Japon ont eu autant de succès que celui publié par l'équipe du MIT, sous la direction de Womack. Le titre en dit long sur l'importance qu'ils accordent au nouveau modèle de production que représente le Japon: "La machine qui va changer le monde: La version anglaise du livre est en fait même titrée "La machine qui a changé le monde " ! De plus, le sous-titre anglais - qui n'a pas été repris dans la version française -, se lit comme suit: l'histoire de la

production allégée: comment l'arme secrète du Japon dans les guerres globales de l'automobile va révolutionner l'industrie occidentale”⁸.

Les auteurs expliquent le succès des firmes japonaises essentiellement, pour ne pas dire exclusivement, par la performance supérieure de la “production allégée” (lean production). Ils renvoient à la méthode conçue par l'ingénieur Ohno pour organiser le flux des pièces au sein de l'usine (*kanban* chez Toyota), et pour gérer le système d'approvisionnement sur une base quotidienne. C'est ce que l'on appelle généralement le “juste-à-temps” (just-in-time). Le concept mis de l'avant par Ohno visait en fait à regrouper l'ensemble des fournisseurs en une organisation (la “machine” précisément), en imposant à ceux-ci des moments de livraison correspondant à l'étape de production précédant immédiatement celle où les pièces étaient nécessaires. La demande des clients tant internes à l'entreprise que celle des consommateurs finaux est ainsi satisfaite juste-à-temps. Comparativement à la chaîne fordienne classique, qui se limite à l'usine ou à l'établissement même, la “machine” japonaise comprend un réseau serré de sous-traitance.⁹

Le juste-à-temps permet bien sûr d'économiser sur les coûts d'inventaire et d'entreposage des pièces, ce qui n'est pas négligeable au Japon, et surtout à Tokyo. Toutefois, la clé essentielle de ce système réside dans un concept différent de la qualité et dans une organisation du travail qui la soutient. Toujours selon les auteurs du MIT, mais aussi selon Coriat notamment, c'est l'organisation en groupes de travail qui expliquerait l'essentiel de la performance productive japonaise, soit environ 50% de l'écart de productivité par rapport aux autres usines automobiles.

Cette organisation du travail, où l'équipe est responsable des normes de qualité, exige que les salariés soient polyvalents, qu'ils puissent se remplacer sur différents postes et qu'ils acceptent d'effectuer avec diligence les tâches dites connexes comme les inspections de la qualité, les petites réparations en cours de production, de même que des activités d'entretien de l'usine et de commande de pièces. Autrement dit, qu'ils participent à la gestion de la production.

Cette organisation suppose donc que l'on dispose d'un système qui incite les salariés à résoudre les problèmes qui se posent en cours de production. Au-delà des qualifications nécessaires, cela exige donc un engagement des salariés, ainsi que des dispositions personnelles particulières. En l'absence d'un tel engagement des salariés, le système peut difficilement fonctionner. Or, pour obtenir un tel engagement des

⁸ Traduction libre de Da Costa (1994) du livre publié en anglais: James P. Womack, Daniel T. Jones, and Daniel Roos, *The Machine That Changed The World: The Story of Lean Production: How Japan's Secret Weapon in the Global Auto Wars Will Revolutionize Western Industry*.

⁹ Ceci est bien exposé dans l'ouvrage de Coriat (1991).

salariés, les entreprises doivent proposer quelque chose en échange; elles doivent elles-mêmes s'engager, et c'est notamment le rôle du système d'«emploi garanti» que de donner aux salariés une certaine assurance que le système ne se retournera pas contre eux.¹⁰

Si l'employeur n'arrive pas à créer ce sentiment de réciprocité, ou de «donnant-donnant», la production allégée ne pourra fonctionner. En effet, il apparaît difficile de demander aux employés de prendre des responsabilités et les inciter à l'initiative s'ils participent à éliminer leur emploi. Entre temps, les coûts associés aux réparations de pièces et de produits en bout de ligne sont extrêmement élevés pour nombre d'entreprises ayant des systèmes de production traditionnels. Ces coûts sont d'autant plus importants dans un système de production différenciée puisqu'il est alors impossible de satisfaire les demandes segmentées auxquelles l'entreprise fait face. Cela conduit à s'interroger sur la possibilité de faire de la production différenciée de qualité, sans adopter le modèle de la production allégée. Le modèle «volvoïste» représentait certes une alternative, mais encore là, il faut reconnaître qu'il existe alors une forme de réciprocité, de nature fort différente certes, puisque *négociée*, plutôt qu'imposée ou *incitée* comme c'est le cas dans le modèle japonais.¹¹

L'analyse du MIT repose sur le secteur automobile, qui n'est certes pas représentatif de l'ensemble des usines japonaises¹², mais qui a néanmoins constitué le secteur de référence de la très grande majorité des études sur le «modèle» japonais. Cela n'a apparemment pas retenu l'attention de l'équipe du MIT, qui semble penser que la production allégée va s'étendre à tous les pays, de même qu'à tous les secteurs industriels. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'ils sont d'avis qu'elle va «*changer le monde*». À cet égard, les conclusions de l'équipe de Womack nous semblent excessives.

1.2.2 Coriat et «Penser à l'envers»

¹⁰ La participation à l'amélioration des processus de production peut avoir deux conséquences négatives pour les travailleurs. D'abord, elle peut mener à une rationalisation de l'emploi. La garantie d'emploi n'existant pas tellement dans le système nord-américain, elle peut remettre en question l'organisation à la japonaise (voir Brown, Reich et Stern, 1993) De plus, comme l'a montré l'exemple de la CAMI au Canada, l'amélioration des processus peut mener à une intensification du travail et du stress (voir l'article de Huxley et al., dans Tremblay, D.-G. (1994).

¹¹ Ces différenciations des formes d'engagements (imposé-négocié-incité) sont tirées de Coriat (1991). Nous ne traitons pas ici du modèle volvoïste, mais notons au passage que même ces formes de réciprocités ou d'engagements patronat-syndicat sont relativement rares en Amérique (firme A).

¹² Ainsi, plusieurs articles de l'ouvrage de Elger et Smith (1995) témoignent non seulement de la différenciation entre petites et grandes entreprises japonaises, mais également des différences entre secteurs d'activité au Japon même (électronique notamment).

Le second auteur ayant beaucoup traité de l'adaptation des systèmes productifs, et en particulier du modèle japonais, est Benjamin Coriat. Pour cet auteur, il faut associer le succès du modèle japonais à la transformation des formes de la concurrence au cours des dernières années, celles-ci ayant évolué vers la recherche de produits différenciés de qualité. Pour cela, il faut adopter de nouvelles technologies, ainsi qu'une nouvelle organisation du travail, ce qui pour Coriat renvoie en particulier à un changement dans les modes de commande du temps et dans les modes de livraison des produits.¹³

Selon Coriat, on doit retenir trois axes de changement, et trois temps dans chacun de ces axes relatifs au modèle de production japonais.

Le premier axe a trait à la technologie. Coriat note que nous sommes passés de l'automatisation rigide, pour aller vers la commande à distance et enfin, vers l'automatisation flexible qui caractérise le modèle japonais. Le deuxième axe concerne l'organisation de la firme (passage de la firme U à la firme M - multifonctionnelle et multidivisionnelle - puis à la firme japonaise, ou firme J). Nous n'en traitons pas ici, puisque cela nous éloigne de notre propos.

Enfin, le troisième axe, concerne l'organisation du travail et de la production, ce qui nous intéresse plus directement. Sur ce plan, on distingue dans un premier temps l'école taylorienne et fordienne américaine, que Coriat qualifie d'"école classique". Celle-ci repose sur une organisation du travail en "temps alloués" (taylorisme) ou en "temps imposés" (fordisme). Dans un deuxième temps, en réponse à la crise des bases classiques des gains de productivité, apparaît l'école "socio-technique", dont les réalisations les plus notables sont celles de l'usine Volvo à Kalmar, en Suède¹⁴. Cette école se caractérise par l'accent mis sur l'enrichissement des tâches, l'humanisation du travail industriel, et le travail en petits groupes ou en groupes semi-autonomes. En termes techniques, Coriat parle alors de "temps alloués réagrégés". Fondamentalement, le but de ces organisations consiste à reconverter du temps improductif en temps productif. En effet, en regroupant les tâches dans des groupes autonomes, on diminue les temps de circulation, de transferts et d'enchaînements. Tout en redonnant plus de souplesse aux individus dans l'exécution de leur travail, on réussit ainsi à augmenter le taux d'occupation des personnes comme des machines. Des gains de productivité importants peuvent ainsi être obtenus.

¹³ Coriat, B. (1994). *Travail prescrit, travail incité, travail négocié. L'implication et ses modèles*. Document ronéo du Centre de recherche en économie industrielle présenté lors d'une communication à l'université Laval, mai 1994. 20 p. Sur l'organisation du travail, voir la page 6.

¹⁴ Le Tavistock Institute d'Angleterre est au nombre des principaux organismes diffusant cette école dans le monde.

La troisième école enfin est l'école japonaise "dont on commence seulement hors du Japon à évaluer la signification et l'importance", selon Coriat (1994: 10). Y ayant consacré un ouvrage entier (Coriat, 1991), il considère que l'école japonaise ne peut être qualifiée de "néo-taylorienne", à la différence de l'école socio-technique. Selon lui, elle introduit des ruptures réelles et "inaugure une ère nouvelle de l'organisation du travail".

Du point de vue de l'organisation du travail, l'apport de l'école japonaise, ou de la firme J, par opposition à la firme américaine traditionnelle et tayloriste (firme A), se résume comme ceci:

- du temps alloué ou imposé, on passe au temps partagé, au sens qu'il y a des "plages de recouvrement permanent entre les tâches", et que selon le volume et la qualité des productions en cours, ces plages se fixent par *coopération* au sein du travail.¹⁵ Ainsi, au lieu d'imposer une parcellisation des tâches et des standards de temps rigides et prescrits de manière rigoureuse, comme le fait la firme A, la rationalisation japonaise procéderait par dé-spécialisation et imposition de *standards de temps flexibles*.

- Alors que la firme A sépare les fonctions d'exécution, d'entretien, de contrôle de la qualité et de programmation, la firme J procède à une réagrégation des tâches, de manière plus ou moins prononcée selon les postes. Cette organisation repose donc sur la présence de travailleurs "*multifonctionnels*". On voit bien ici que la gestion des ressources humaines et l'organisation du travail ne sont pas sans liens.

- Dans la firme J, la productivité est recherchée à l'interne, par la polyvalence et la mobilisation des forces de travail, plutôt qu'en extension, selon les méthodes de la parcellisation des tâches pour une production en grande série. La firme J parvient ainsi à réconcilier la productivité et la flexibilité, puisque la productivité provient ici de la flexibilité des tâches, des personnes et des opérations. La firme J se caractérise ainsi par une flexibilité interne auto-entretenu (Coriat, 1994: 12), alors que la firme A a plutôt recours à la flexibilité externe. On pourrait parler ici de flexibilité techno-organisationnelle de la firme J, par opposition à la flexibilité du travail (formes et statuts d'emploi précaires, heures de travail réduites, etc.) utilisée par la firme A pour atteindre une meilleure productivité apparente du travail.

- Notons enfin que les dispositifs techniques et organisationnels caractéristiques de la firme J permettent l'accumulation sur longue période d'effets d'expérience de très grande ampleur, celle-ci reposant toutefois sur des relations de travail très particulières.

¹⁵ Coriat (1994: 13).

Coriat ajoute que le modèle A repose sur un durcissement du contrôle social; il s'agit en quelque sorte de taylorisme assisté par ordinateur, où l'ouvrier se trouve marginalisé, banalisé, étant réduit à des fonctions de “capteur” ou de surveillant. Le modèle J repose ainsi plutôt sur la figure de l'ouvrier fabricant, technologue et gestionnaire. Ce modèle repose ainsi sur une polyvalence horizontale, une polyvalence verticale (accès à des fonctions-connaissances de niveau supérieur), et enfin sur la réalisation de calculs économiques.

Tous les modèles recherchent l'implication ou la participation des salariés, celle-ci étant désormais exigée par les nouvelles technologies et l'organisation du travail. Ainsi Coriat présente trois modèles de l'implication. L'implication *imposée* et contrôlée serait caractéristique du modèle nord-américain (et éventuellement des “transplants japonais” en sol nord-américain). L'implication *incitée* caractériserait le Japon, alors que l'implication *négociée* est caractéristique de la Suède et de l'Allemagne, où des relations de travail assurent - dans le deuxième cas surtout - la réalisation d'un cercle vertueux de la qualité. En Allemagne, l'entreprise accepte d'investir massivement dans la qualité des salariés et de l'organisation. L'entreprise s'assure ainsi une haute qualité des produits qu'elle peut ainsi vendre à prix élevé sur le marché mondial, prélevant ainsi des rentes que les consommateurs sont tout à fait disposés à lui accorder pour bénéficier de la qualité de ses produits. Ces rentes permettent d'investir de nouveau dans la qualité des organisations et des personnes, ce qui permet la reproduction de ce cercle vertueux...

Coriat conclut que les pays européens doivent évoluer vers ce type de cercle vertueux, mais que chaque société doit trouver les types de contreparties et de compromis adaptés à son histoire et à ses capacités. À notre avis, l'Amérique du Nord n'a d'autre choix que d'évoluer également vers ce type de production¹⁶, mais il reste à voir sur la base de quels compromis cela se fera.

1.2.3 La vision de Masahiko Aoki

Le troisième auteur principal sur lequel nous fondons notre analyse de l'organisation productive japonaise est Masahiko Aoki. Son analyse est évidemment beaucoup plus nuancée que celle de Womack, Jones et Roos, s'apparentant davantage à celle de Coriat. Aoki compare la firme japonaise (J) et la firme américaine (A) en vue d'expliquer pourquoi la firme J est plus efficace que la firme A. Il rejette les explications culturalistes (le groupisme, le confucianisme, la loyauté des ouvriers

¹⁶ Voir Tremblay (1993). Évolution économique, innovation et besoins de formation. Dans *Enjeux actuels de la formation professionnelle. Questions de culture no 19*. Québec: Institut québécois de recherche sur la culture. p. 147-175.

japonais¹⁷ et attribue l'écart de productivité à l'organisation du travail et de la production.

Selon Aoki, les principales différences entre la firme A et la firme J sont les suivantes: "dans la première l'efficacité est recherchée dans une spécialisation poussée et une stricte définition des tâches, alors que la deuxième insiste sur la capacité des ouvriers en équipe à faire face eux-mêmes aux urgences qui les concernent, capacité que développe la formation sur le tas et le partage des connaissances."¹⁸ On retrouve ici à peu près la même vision que celle de Coriat.

Selon Aoki, les modes d'ajustement à tout événement imprévu sont également importants. Dans la firme A, les ajustements aux événements imprévus ou aléas (humains, techniques ou relatifs à la qualité des produits), se font simplement par le recours aux stocks accumulés et aux compétences spécialisées des contremaîtres et de la hiérarchie. Il est évidemment coûteux d'accumuler des stocks et la circulation de l'information des salariés aux contremaîtres puis aux gestionnaires conduit à des coûts de transaction supplémentaires, en raison des pertes d'efficacité et de temps qui y sont associées. Dans la firme J, l'ajustement repose sur les compétences et connaissances du collectif de travail. Pour pouvoir procéder ainsi, la firme japonaise doit bien sûr s'être assurée que les salariés aient acquis les compétences nécessaires. On comprend pourquoi la formation sur le tas et l'organisation en marché interne jouent un rôle fondamental dans le système japonais.

Cependant, l'entreprise doit trouver le moyen non seulement de faire acquérir les compétences, mais aussi d'inciter les individus et les groupes de travail à partager leurs connaissances. C'est l'organisation du travail, en particulier le système de kanban ou de suivi des commandes internes et la rotation du personnel entre différents modules de travail, qui facilitera l'atteinte de cet objectif.

Comme le note Isabel da Costa¹⁹, "le kanban, ou juste-à-temps (JAT), ne permet pas seulement un contrôle intégré de la production (qui s'adapte aux fluctuations de la demande), de l'inventaire (les économies dues au fameux zéro stock) et de la qualité (vérifiée à chaque étape de la production et non en fin d'assemblage), mais est également, pour Aoki, un moyen astucieux de combattre la tendance des groupes à

¹⁷ Comme le note Aoki (1991:9), si l'on retenait cette hypothèse, "... comment expliquer le fait que la productivité de la main-d'oeuvre japonaise soit considérablement plus faible que la productivité américaine dans certaines industries (chimie du pétrole, industrie agro-alimentaire, industrie pharmaceutique) en dépit de l'emploi à vie de travailleurs consciencieux ? "

¹⁸ Idem, p.17.

¹⁹ Da Costa (1994)

développer des intérêts propres en formalisant et en rendant automatique la coordination horizontale”.

Aoki est toutefois d'avis que les groupes de travail ne sont pas essentiels: “l'essentiel ce n'est pas en soi l'existence de petits groupes, mais plutôt le développement des “compétences intellectuelles” chez les ouvriers, qui permet à ceux-ci de faire face en souplesse à des événements imprévus sur leur lieu de travail, à des changements fréquents de leurs tâches, et à une technique nouvelle. Les compétences intellectuelles sont favorisées par des plans de carrière dans la firme soigneusement conçus, associés à un système plus souple de rotation des tâches.”²⁰

À cet égard, il convient de noter que la pénurie de main-d'oeuvre que connaissait le Japon après la seconde guerre mondiale a exigé de sa part un investissement important en ressources humaines. À l'instar de la Suède, qui investissait beaucoup dans la formation lorsqu'elle connaissait une situation de plein emploi, ou de pénurie de main-d'oeuvre, le Japon a dû suppléer à l'absence de compétences par le développement d'une politique de formation. Contrairement à la Suède toutefois, où c'est l'État qui a pris en charge l'essentiel de cette formation, au Japon, ce sont les entreprises elles-mêmes qui ont développé des systèmes de formation interne. Dans ce contexte, on comprend que la gestion des ressources humaines soit très importante pour la firme J.

En plus d'insister sur l'organisation du travail, particulièrement mise en relief par Coriat, Aoki tient compte d'éléments externes à la firme, notamment les modes de négociation salariale et la structure de l'organisation financière et industrielle de la firme ainsi que les liens avec le MITI notamment.²¹

Aoki conclut que la firme J, caractérisée par son esprit d'équipe, sa formation collective sur le tas, est probablement plus efficace lorsque les fluctuations sur le marché sont négligeables, de même que lorsque le processus de production est d'une certaine complexité avec des produits diversifiés. Pour sa part, la firme A serait plus adaptée à un contexte de stabilité ou de très fortes fluctuations de la demande, ou encore lorsque le processus de production comporte peu d'étapes.

1.2.4 Les clés du succès de l'organisation japonaise de la production

Tenant compte que des éléments structurants (politique industrielle, structure financière) peuvent renforcer l'efficacité du modèle J, et dans l'hypothèse où la

²⁰ Womack et al, p.342., traduction libre de Da Costa (1994).

²¹ De même que les liens avec les actionnaires et les sous-traitants, comme le note également Da Costa (1994).

situation spécifique de la demande est celle qui correspond à ce qui avantage la firme J, on peut conclure que les clés du succès de la firme J reposent essentiellement sur son modèle de production allégée (lean production) et l'organisation du travail qui y correspond. L'organisation flexible de la production et du travail, le processus d'améliorations constantes (Kaizen) et le juste-à-temps seraient ainsi au coeur de ce modèle qui permet des gains de productivité importants.

L'organisation flexible de la production repose sur la polyvalence des travailleurs qui peuvent être assignés à des tâches différentes d'une période à l'autre, selon l'importance des commandes ou du travail à faire. Le "Kaizen" renvoie à la participation à la recherche constante d'améliorations qui permettent d'augmenter la qualité et de réduire les coûts. Le juste-à-temps, le troisième élément-clé, permet pour sa part d'éviter le gaspillage du système "juste-au-cas" à l'intérieure des firmes et lie ensemble un complexe d'entreprise.

Toutefois, notre analyse ne présuppose pas que le modèle japonais de production n'a pas des incidences néfastes sur l'organisation sociale; mentionnons par exemple la non-intégration des femmes et des travailleurs étrangers, ainsi que la moindre autonomie des PME. Certains diront que ce système où domine la grande entreprise expose les petites entreprises à servir de coussin aux fluctuations du marché²². Il faut noter toutefois que tout comme les salariés, les entreprises sous-traitantes obtiennent des choses en échange de leur "loyauté" et de la qualité de leur production. Les PME sous-traitantes participent souvent aux projets de recherche et développement qui leur permettent d'améliorer leur produit ou de la réduire leurs coûts. Les bénéfices sont souvent partagés ou alors c'est la garantie d'un nouveau contrat à long terme avec la grande entreprise qui récompense la PME sous-traitante. Il va sans dire que ces relations ne sont toutefois pas sans créer des tensions entre les grands donneurs d'ordres et les PME japonaises.

Si l'on parle souvent de l'emploi à long terme dans les grandes entreprises japonaises, cela ne concerne qu'environ un tiers de la main-d'oeuvre, et la situation n'est pas toujours aussi positive dans les PME. D'abord, lorsque l'activité ralentie dans la grande entreprise, les travailleurs temporaires qui sont souvent les salariés des PME sont remerciés de leurs services en premier. De plus, le juste-à-temps crée un certain stress chez les salariés de PME, surtout lorsqu'elles sont dominées par une très grande entreprise comme Toyota par exemple.

²² Murakami (1987:53) pense que les avantages sont mutuels en termes d'échange. Il semble vrai qu'il existe un partage du risque entre la grande et la petite entreprise où la première absorbe le risque financier et la deuxième le risque du chômage. Les salaires au sein des PME sont environ à 70% de ceux des grandes entreprises.

Ainsi, la performance supérieure de la firme J est obtenue au prix d'un certain stress et de conditions de travail inférieures dans les PME sous-traitantes de la grande firme J qui domine un réseau donné²³. La discussion qui suit sur le modèle japonais de gestion des ressources humaines reflète plus particulièrement les conditions que l'on retrouve au sein de la grande entreprise.

1.3 Le modèle japonais de GRH

Le modèle japonais de gestion des ressources humaines est étroitement lié à l'organisation de la production. Comme nous le verrons, la politique de recrutement, la formation, la rémunération et la participation sont autant d'aspects qui, au sein de la firme J, permettent le succès de l'organisation de la production à la japonaise.

1.3.1 Politique de recrutement

Le processus de recrutement au Japon est minutieux; certains l'ont comparé à l'étude d'un projet d'investissement important; dans ce cas toutefois, on s'attarde surtout à vérifier la conformité du candidat par rapport à la culture de l'entreprise. Ce type de pratique est la conséquence à la fois d'une relation d'emploi à long terme où l'employé est peu susceptible de quitter l'entreprise une fois embauché et du type de compétences recherchées. L'éducation de base est le principal critère de recrutement car la formation spécifique est assurée par l'entreprise. Les promotions étant comblées en faisant appel au marché interne de l'entreprise, la politique de recrutement visera également à évaluer la capacité du candidat à apprendre au sein d'un processus de formation continue. Le recrutement se fait donc pour des postes et non pour des tâches très définies. Pour évaluer leurs candidats, les entreprises entretiennent des contacts avec les professeurs qui participent au pré-recrutement. La politique de recrutement des grandes entreprises japonaises est particulière en ce sens qu'elle favorise l'homogénéité. Elle émane d'un besoin de cohésion au sein d'une entreprise voulant recréer une ambiance familiale basée sur la confiance²⁴. Typiquement, les recrues sont embauchées au même endroit, au même moment et proviennent du même groupe d'âge (et de sexe) pour des postes d'entrée au bas de l'échelle²⁵. L'homogénéité du recrutement semble favoriser l'esprit d'équipe et résoudre un certain nombre de problèmes de communication ou pour ainsi dire de pré-management²⁶. Lors du recrutement, l'évaluation des compétences sociales

²³ Voir Dedoussis et Littler (1995) et Demes (1992).

²⁴ Bernstein (1988).

²⁵ Lado et Wilson (1994) reprenant l'analyse de Williamson (1975), sont d'avis que l'embauche au bas de l'échelle est une pratique qui protège l'entreprise d'une mauvaise interprétation des compétences d'un employé et permet de redéployer en conséquence les ressources humaines.

²⁶ Voir Whitehill (1991:83); Murayama (1982:101).

semble primordiale, même davantage que les connaissances du candidat²⁷. Ceci est cohérent avec la politique salariale, de promotion et de formation, comme nous le verrons.

1.3.2 Promotion et rémunération

Au sein de l'entreprise japonaise, les cheminements de carrière sont lents et ils sont basés sur une évaluation informelle et de long terme de l'employé. Le système Nenko de promotion selon l'ancienneté est très répandu²⁸. Le salaire de départ est assez faible et progresse à l'ancienneté. Les employés plus âgés sont donc relativement surpayés, ce qui explique la retraite à 55 ans. Ce système s'applique autant aux cols bleus qu'aux cols blancs et la négociation des échelles est favorisée par la structure syndicale dite d'entreprise, qui regroupe tous les employés d'une firme²⁹. Les écarts salariaux au Japon sont faibles comparativement à d'autres pays et favorisent l'égalitarisme par rapport à l'appartenance à une firme.

Cet égalitarisme de la politique salariale des entreprises japonaises est caractérisée par le système nenko de promotion lente des salaires selon l'âge (nen) et les années de service (ko) au sein de la compagnie. C'est en fait un système de transfert intergénérationnel et certains croient que cette pratique serait une adaptation à l'exigence de la culture japonaise envers le respect des aînés³⁰. Toutefois, ce système a surtout pour effet de diminuer le stress des premiers arrivés dans l'entreprise, car tous les nouveaux employés commencent au bas de l'échelle, et il tend à rendre la mobilité externe sur le marché du travail moins attrayante. Les salaires n'ont jamais fidèlement reflété le système nenko car les pratique de promotions et de boni font une place importante au mérite.

Le salaire de base des employés est généralement minimal et il est complété par les boni semi-annuels, une formule standard pour toutes les entreprises japonaises. Ces boni, variant selon la rentabilité de l'entreprise, peuvent représenter de 4 à 5 mois

²⁷ Pour les candidats par ailleurs, la renommée de l'entreprise ainsi que les possibilités offertes à l'âge de la retraite à 55 ans sont les principaux critères de sélection d'un employeur.

²⁸ Même si pour Magota (1979) cette pratique ne correspond pas tout à fait à la réalité.

²⁹ Les relations industrielles japonaises sont caractérisées par le syndicalisme d'entreprise. Certaines fédérations industrielles sont actives et contribuent à chaque printemps à coordonner les demandes des syndicats; toutefois les négociations se déroulent au sein de l'entreprise. La particularité de ce type de syndicalisme est l'absence de groupes professionnels spécifiques au sein des entreprises. L'égalisation des salaires intra-entreprises est souvent vue comme une revendication syndicale. On peut caractériser les relations industrielles japonaises de micro-corporatistes en ce sens que l'ensemble des questions touchant les salaires et la sécurité du revenu sont négociées, de façon harmonieuse et consensuelle, au sein de l'entreprise.

³⁰ La langue japonaise est en effet hiérarchisée selon l'âge de la personne à laquelle on s'adresse.

de salaire. Le système de boni assure une flexibilité des coûts de main-d'oeuvre au sein des entreprises. Toutefois, lorsque les entreprises japonaises procèdent à des rationalisations, en basse conjoncture, les rétributions versées aux actionnaires sont coupées en premier; suivent les salaires des cadres et enfin ceux des employés³¹. Il est exceptionnel qu'une entreprise procède à des mises à pied. Les boni servent souvent à souligner le mérite de certains employés. Différentes autres allocations sont versées selon la situation de l'employé: allocation familiale, de transport, de logement, ou même de mariage, ce qui fait dire à certains qu'il s'agit d'un système de "welfarisme" d'entreprise³².

Certains retracent l'origine du système nenko à la réponse patronale devant un marché du travail très serré dès les années 1920. En accordant des augmentations salariales annuelles continues on visait d'une part à diminuer l'attraction des syndicats et à retenir d'autre part le personnel qualifié³³. Ce n'est toutefois qu'après la guerre, lorsque les organisations syndicales demandèrent une égalisation des statuts entre cols blancs et cols bleus, ainsi que la sécurité d'emploi, que ce système fut généralisé. Ces revendications ont façonné la structure syndicale dite d'entreprise et a facilité par la suite les possibilités de mobilité au sein d'un marché interne de l'emploi³⁴. Les promotions à l'ancienneté ont pour effet d'attacher les employés à la firme (et non au poste) et de rentabiliser ainsi une formation coûteuse. Pour un employé, un départ signifierait la perte de l'ancienneté accumulée et le retour au bas de l'échelle au sein d'une autre entreprise.

La particularité de ce système toutefois, en comparaison de la majorité des autres pays, est le fait que le cheminement de carrière des cols bleus ressemble à celui des cols blancs³⁵. Le système de rémunération et de promotion est cohérent avec

³¹ Ozaki (1991)

³² Voir Dore (1973). Par exemple, la grande entreprise assure la retraite de ses employés sous la forme d'une paie de séparation calculée sur le salaire de base. Montant forfaitaire donné en bloc à 55 ou 60 ans, certains employés peuvent toutefois choisir de demeurer au sein de l'entreprise pour un salaire diminué de moitié ou se voir offrir un emploi au sein des plus petits partenaires des keiretsu. La grande entreprise s'assure donc d'un personnel jeune, moins rémunéré et tente de minimiser la cassure de la retraite pour ses employés. Ces éléments concourent à favoriser une relation de confiance entre les employés et leur employeur de même qu'à fidéliser les travailleurs à l'entreprise. Pour une opinion différente sur la fidélité et les stratégies de welfare d'entreprise voir Lincoln et Kalleberg (1985).

³³ Nitta (1994)

³⁴ La structure syndicale japonaise par ailleurs est un élément renforçant l'identification des travailleurs à l'entreprise. On ne pourrait toutefois en déduire que de ceci découle la relative harmonie qui règne aujourd'hui au sein des relations industrielles où les conflits de travail, relativement rares, font l'objet de négociations informelles et où l'on a très rarement recours à l'arbitrage.

³⁵ Koike, (1987).

une organisation du travail basée sur une relation à long terme et sur la polyvalence des employés peu spécialisés; les salariés sont ainsi susceptibles de participer à une rotation des tâches non seulement horizontale mais aussi verticale, acquérant des compétences avec l'expérience. Ainsi, si la progression des salaires pour les cols bleus japonais est plus élevée qu'ailleurs, une explication serait que les entreprises rémunèrent davantage les compétences acquises par l'expérience.

1.3.3 Management de l'emploi et formation

Soulignons d'entrée de jeu que l'emploi à long terme ne concerne qu'environ un tiers de la main-d'oeuvre, soit essentiellement les travailleurs de la grande entreprise, qui constitue en fait le modèle de la firme J. Cette sécurité d'emploi décroît en proportion inverse de la taille de l'entreprise. Jusqu'à 55 ans, les employés sont appelés à effectuer des tâches différentes pour le même employeur. En cas de rationalisation, l'emploi des femmes et des employés temporaires est coupé, les heures de travail sont réaménagées et des déplacements de main-d'oeuvre sont opérés. Il est donc rare qu'un employé régulier soit mis à pied et le critère principal de renvoi est un comportement déloyal envers l'entreprise. La loi limite par ailleurs les possibilités de licenciements économiques³⁶. L'emploi à long terme est souvent vu comme une victoire syndicale des années d'après-guerre³⁷.

L'emploi à long terme et l'absence de définition précise des postes de travail favorise la constitution d'équipes de travail, l'un des principaux outils de l'organisation du travail japonais. Avec le travail en équipe les employés gagnent en vitesse de communication et minimisent les coûts de transaction associés à l'intégration ou aux fréquents changements de partenaires dans un travail spécialisé. Un des éléments clés de la satisfaction au travail concerne les liens d'amitié avec les collègues de travail et ceci en retour est favorable aux communications informelles et à la rapidité d'adaptation, des éléments importants pour une plus grande productivité.

³⁶ Sasajima (1993).

³⁷ La sécurité du revenu des employés de la petite entreprise est assurée par l'État. Le dualisme caractérise donc aussi ces relations industrielles où les employés à statut particulier ou temporaire ne sont pas membres des syndicats. Le Japon a connu des grèves importantes entre 1945 et 1950 et les employeurs, craignant un retour à ce type de relations, favorisent de bonnes relations avec les syndicats. Ayant milité pour l'emploi à long terme et l'avancement selon l'âge, les syndicats se retrouvent en position de force dans un contexte de plein emploi, mais ils sont aussi caractérisés par une certaine faiblesse imputable à l'absence de fédération industrielle forte. Pour plusieurs auteurs, les offensives du printemps (shinto) assurent la même fonction que les négociations centralisées scandinaves ou coordonnées à l'allemande (voir Okamoto (1979); Shalev (1990)). Toutefois, on reconnaît qu'aujourd'hui les syndicats ont peu d'emprise sur l'augmentation des salaires.

La formation sur le tas au sein d'équipes de travail favorise l'acquisition de connaissances générales sur l'ensemble du processus de production³⁸. Les contrôles de qualité effectués par les travailleurs eux-mêmes demandent des connaissances et des responsabilités plus vastes. Les plus anciens sont utilisés comme mentor afin de former les nouvelles recrues. Les cercles de qualité sont également une occasion de formation. La polyvalence des travailleurs permet à ceux-ci de détecter les défauts des autres postes de travail et d'y apporter les corrections nécessaires.

Apprentissage peu transférable d'une entreprise à l'autre, le système de formation s'attache ainsi les employés en diminuant les possibilités d'une stratégie "exit". Ayant des employés moins spécialisés donc mais polyvalents, les entreprises sont moins touchées par l'absentéisme et peuvent compter sur une continuité de la production. L'emploi à long terme est ainsi cohérent avec le type de formation spécifique à l'entreprise ayant moins recours au marché externe.

1.3.4 Participation aux décisions

La créativité à la fois des managers et des employés est un élément souvent mentionné dans les écrits sur le succès du modèle japonais³⁹. La participation aux décisions par les managers (Ringi sei) et par les employés constitue le moyen de canaliser les suggestions pour améliorer le processus de production et faciliter l'adaptation aux nouvelles technologies. Système de consultation pour les uns sans réel pouvoir de décision, ces processus de décision collective ont l'avantage de stimuler (ou simuler) la participation et d'informer les cadres et les employés des changements d'organisation à venir ainsi que de favoriser l'esprit d'appartenance à la firme. Les directives que tous auront eu l'occasion d'influencer ou de commenter, et du moins d'y être associé, sont plus longues à obtenir mais sont par contre mises en oeuvre plus rapidement.

L'importance de ce système de management participatif dans le succès de l'entreprise est manifeste dans sa contribution à l'amélioration continue (Kaizen).

³⁸ Koike (1981).

³⁹ Leonard et Thanopoulos (1982).

2. Enquête sur les entreprises japonaises au Canada

2.1 Les hypothèses

Cette discussion sur le modèle japonais nous a conduit à nous interroger, à la suite de Womack, Coriat, Aoki et de bien d'autres, sur les possibilités d'importer, pour ainsi dire, ces pratiques au sein d'autres contextes nationaux. Les firmes japonaises devraient, ayant plus de connaissances de ces systèmes, être les mieux placées pour être les premiers vecteurs de ces pratiques à l'étranger. Les exemples du succès des filiales japonaises de l'automobile aux États-Unis vont dans ce sens. Nous avons donc choisi de distribuer un questionnaire aux firmes japonaises établies au Canada afin de vérifier si les pratiques de la production allégée et la gestion des ressources humaines s'apparentaient à celles pratiquées au Japon et ce, selon un modèle évidemment assez stylisé, construit à partir des éléments évoqués dans les premières parties de ce texte.

Toutefois, il nous apparaissait certain que des caractéristiques institutionnelles propres au contexte nord-américain ou canadien ne manqueraient pas de modifier ces types de gestion. Mentionnons par exemple des caractéristiques du modèle japonais comme le syndicalisme d'entreprise⁴⁰, la pratique de l'emploi à long terme, la structure bancaire du financement des entreprises, la réglementation du marché du travail et plus généralement le contexte de plein emploi. Ainsi, certaines études font état d'une dualité d'attitude des managers japonais à l'étranger⁴¹. Il semble qu'un groupe d'entreprises japonaises tente d'aller le plus loin possible dans le transfert des pratiques de type japonais, alors qu'un autre groupe tente de s'adapter le plus possible aux pratiques locales, étant notamment très attentif aux réglementations nationales. D'une façon ou d'une autre donc, les pratiques de gestion seront hybridées, c'est à dire qu'elles reflèteront à la fois les pratiques de type japonaises et locales et ce, dans une proportion qui reste toutefois à déterminer. Quelques études sur les entreprises japonaises au Canada tendent à confirmer ce point de vue.

Par ailleurs, Matsusaki (1980) affirme que le style de management est de nature adaptative, en ce sens qu'il n'est pas tellement basé sur une *stratégie*, mais plutôt construit par *essais et erreurs*. Selon lui, ce qui distingue le plus le management au Japon et au Canada serait l'orientation généraliste des premiers et la vision plus "spécialiste" des seconds. Il conclut que ce serait plutôt la *cohérence d'ensemble* qui est susceptible de mener à une performance. Pour Boyer (1992), qui examine le cas de l'usine CAMI, plusieurs aspects de l'organisation du travail ont pu être appliqués avec succès, nonobstant l'absence de plusieurs aspects environnementaux pourtant

⁴⁰ McMillan (1980).

⁴¹ Negandhi, Eshghi et Yuen (1985).

jugés essentiels, comme le réseautage des sous-traitants. Drache (1994) observe, par contre, que certains éléments de la gestion des ressources humaines, tels que la formation, sont absents dans les entreprises japonaises installées au Canada. Par ailleurs comme le montrent Huxley *et al.* (1994), la participation semble limitée à l'amélioration de la productivité, sans égards à la qualité de vie au travail et le kaizen se traduit alors par une augmentation continue du stress.

Ces rapports sur l'activité des firmes japonaises au Canada concernent surtout l'industrie de l'automobile; ceci est compréhensible étant donné que les méthodes de la production allégée ont d'abord été introduites dans ce secteur et que les investissements japonais y sont concentrés. Morris (1991, 1994) examine, dans son étude de seize entreprises japonaises canadiennes (dix dans le secteur de l'automobile), les pratiques concernant le recrutement, la gestion interne de la main-d'oeuvre et les relations donneur d'ordre - sous-contractant dans le cadre du juste-à-temps. Il observe au sein de ces entreprises une version certes plus limitée du modèle japonais, notamment au sein des relations de sous-traitance, mais en même temps une mise en application assez vaste des pratiques de réorganisation du travail à la japonaise, incluant l'utilisation de techniques de recrutement très détaillées, de cercles de qualité, de travail d'équipe. Reprenant l'étude de Blyton *et al.* (1989) sur le secteur de l'acier, Morris voit les signes d'une "japonisation" croissante des pratiques, bien que cela signifie dans ce cas une utilisation extensive du temps supplémentaire, mais aussi une plus grande insistance sur la formation, en raison des critères de qualité plus élevés exigés par les clients.

Ceci nous a amené à poser deux hypothèses de départ. Si les firmes japonaises ont tout de même pu implanter certains éléments de la production allégée ou élaguée, qu'en est-il de l'ensemble des filiales? Nous faisons l'hypothèse que les entreprises japonaises sont les mieux placées en termes de savoir-faire pour appliquer à l'étranger les pratiques de gestion de la production et des ressources humaines considérées comme performantes.

Le questionnaire conçu pour la recherche visait donc à comparer ces filiales avec un modèle type de pratiques dites japonaises. Toutefois, il existe une possibilité que ces pratiques soient répandues par ailleurs au sein des entreprises canadiennes; aussi avons-nous choisi de comparer les filiales japonaises à un échantillon de firmes canadiennes. Cole (1993) montre bien comment les concepts de qualité japonais et américain diffèrent, tout comme leur implication du point de vue de l'organisation du travail. Aussi, si l'objectif de la production allégée est de produire des produits de qualité au meilleur coût, le type de contrôle de qualité aura une incidence importante sur le type de gestion de la production et des ressources humaines. Ainsi notre deuxième hypothèse consiste à postuler que les entreprises axées sur la qualité et la décentralisation des contrôles devraient représenter la meilleure approximation du modèle de gestion japonais.

2.2 L'échantillon

Afin de vérifier nos hypothèses nous avons donc choisi d'identifier des entreprises canadiennes et québécoises (Q) axées sur un contrôle décentralisé de la qualité afin de les comparer à un échantillon de firmes japonaises⁴² (J). Un groupe résiduel de firmes non-axées sur ce type de gestion de la qualité a aussi été constitué (E) pour-contre vérifier notre deuxième groupe.

Le groupe des entreprises japonaises comprend 26 entreprises; celui des entreprises canadiennes et québécoises (Q) axées sur un contrôle décentralisé de la qualité en compte 24 et le groupe résiduel en regroupe 46.

Pour obtenir le groupe des entreprises japonaises, nous avons utilisé la liste des entreprises japonaises établies au Canada, qui nous a été fournie par le Japan External Trade Organisation (JETRO). Cette liste ne fournit toutefois pas beaucoup de détails sur les entreprises qu'elle comprend, et de toute évidence plusieurs d'entre elles n'allaient pas correspondre aux caractéristiques nécessaires pour le type d'analyse que nous comptons mener; à titre d'exemple, les entreprises de moins de 20 employés, et les nombreux bureaux de vente japonais ne pouvaient être pertinents pour notre analyse. Quoiqu'il en soit, un questionnaire a été envoyé en 1995 à 271 firmes japonaises de cette liste. Le taux de participation a été de l'ordre de 20%. Parce que nous avons dû éliminer les firmes de moins de vingt employés et retrancher certaines autres entreprises (de services notamment), en fonction de nos objectifs de recherche, le nombre de questionnaires utilisables dans ce groupe est finalement de 26. Une partie de ces entreprises oeuvre dans le secteur de l'automobile, bien que la plupart soient dans d'autres secteurs. Notons que taux de participation des firmes japonaises installées au Québec a été de 38%, ce qui s'explique par le fait que de nombreux rappels ont pu être fait dans ce cas; les firmes japonaises établies au Québec comptent ainsi pour la moitié environ (10) du groupe de 26, les autres étant surtout concentrées en Ontario (12), mais quelques unes également en Colombie britannique (3) et au Nouveau Brunswick (1).

Les groupes de firmes québécoises a été construit à partir d'une revue de presse de divers journaux d'affaire (visant surtout à identifier les entreprises axées sur la qualité), ainsi qu' à partir d'une liste préexistante d'entreprises⁴³; 77 questionnaires ont été retournés sur 397 envoyés, pour un taux de réponse de 19%, ce qui donne un taux semblable à celui des entreprises japonaises. Après examen des questionnaires, et

⁴² La liste des entreprises japonaises provient de deux sources, Japan External Trade Organization (JETRO) et du Nikkei's address book of Japanese companies in the US, Canada and Mexico.

⁴³ Établie à partir du fichier de l'Inspecteur général des institutions financières en 1993; certaines entreprises avaient fait faillite ou étaient démenagées depuis, ce qui réduit la possibilité .

élimination des entreprises non pertinentes pour la recherche en raison de leur taille ou d'autres motifs, 24 firmes ont pu être classées dans l'échantillon des firmes répondant au type de contrôle de qualité décentralisé (firmes Q) et 46 autres entreprises ont finalement constitué l'échantillon résiduel (firmes E).

Le questionnaire était adressé au directeur des ressources humaines des entreprises et était subdivisé en trois parties: la culture d'entreprise, l'organisation de la production et la gestion des ressources humaines.

2.2 Quelques résultats

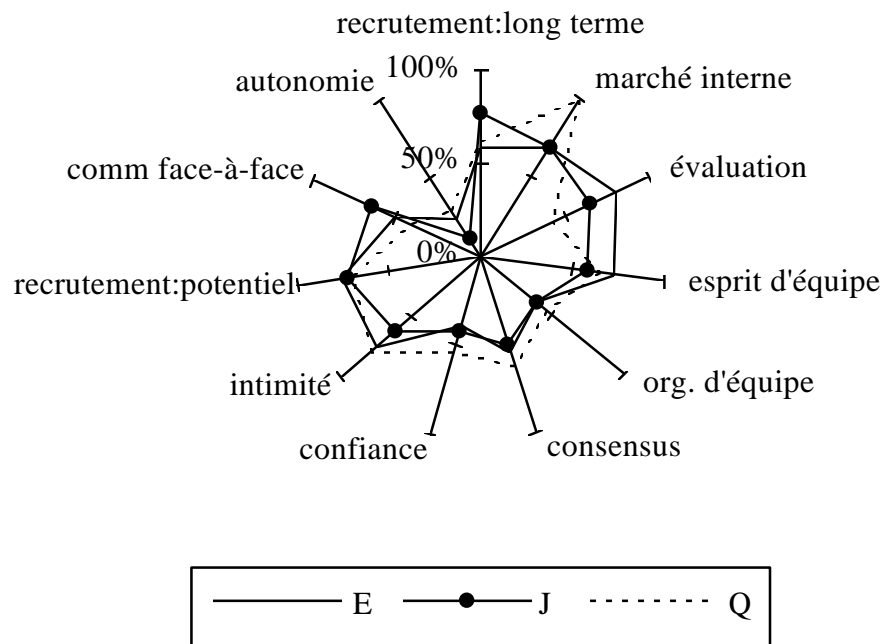
2.2.1 Culture d'entreprise

Dans un premier temps, les directeurs ont répondu à une série de 18 questions qui représentent de façon typique, quoiqu'un peu caricaturale, le modèle A et le modèle J de gestion des ressources humaines. Dans les deux cas, nous avons tenté de présenter deux propositions représentant ces philosophies et qui permettraient d'établir une différence d'approche en matière de gestion des ressources humaines entre les entreprises japonaises établies au Canada et les entreprises canadiennes. Chacune des fonctions ressources humaines (recrutement, sélection, évaluation, rémunération et formation) a donc fait l'objet d'une ou deux questions discrètes ayant pour objectif de discriminer notre échantillon entre deux philosophies de gestion, l'une que l'on qualifiera d'américaine (A) et l'autre de japonaise (J).

Notons d'abord que nos trois groupes divergent peu en termes de culture d'entreprise selon nos indicateurs et en ce sens, il semble y avoir une certaine convergence. Les trois groupes (J, Q, E) obtiennent un score de près de 60% en termes de proximité par rapport au modèle japonais. Toutefois certaines nuances méritent d'être mentionnées.

Graphique 1

Culture d'entreprise: opinion des firmes japonaises (J)
comparativement aux firmes axées (Q) et non-axées (E) vers
qualité



Recrutement

Nous avons mentionné que la politique de recrutement des entreprises japonaises fait référence à l'utilisation d'un marché interne pour combler les postes d'entrée dans l'entreprise. La politique de recrutement sera alors différente selon que l'on table sur les disponibilités du marché externe pour fournir aux besoins en main-d'oeuvre de l'entreprise et pour s'assurer de l'éventail de qualifications nécessaires. La politique de formation de l'entreprise sera en grande partie déterminée également par le type de recrutement.

Aussi avons-nous demandé aux directeurs si les employés devaient, lors de leur entrée en fonction, être immédiatement fonctionnels (A) ou s'ils devaient avant tout

être motivés⁴⁴ (J) et s'ils devaient connaître le domaine d'emploi (A) ou être prêts à apprendre les tâches⁴⁵ (J). Les trois quart de tous les groupes ont montré une attitude se rapprochant du modèle japonais, privilégiant la motivation plutôt que l'expertise de départ. Toutefois, à la question miroir suivante, il n'y que les entreprises japonaises qui maintiennent leur résultat positif. La capacité d'apprendre est moins valorisée parmi les entreprises Q et E que la spécialisation de départ. Les entreprises japonaises ne montrent pas ici une "américanisation" de leur attitude, sachant qu'au Japon la capacité d'apprendre et de recevoir la formation dispensée au sein des entreprises est prise en compte lors de l'embauche.

Politique de promotion

Les politiques de promotion sont intimement reliées aux pratiques d'évaluation du personnel. Des évaluations à long terme, plutôt ad hoc et informelles, caractérisent le modèle japonais, établi sur la base d'une relation d'emploi également à long terme. Les pratiques d'évaluation du personnel peuvent varier substantiellement selon que la philosophie de gestion de l'entreprise permet le droit à l'erreur⁴⁶ et permet ainsi à l'employé de se perfectionner. Ce processus est également lié à un climat de confiance, qui permet à l'employé de s'exprimer et de se sentir responsable des événements⁴⁷.

Dans notre enquête, les firmes E sont celles qui permettent le plus, soit à 80%, le droit à l'erreur, tandis que les firmes japonaises ont une opinion mitoyenne et les firmes Q l'accordent moitié moins que les firmes E. Toutefois, les entreprises E se montrent plus favorables à la remise en cause des décisions des managers et à

⁴⁴ Recrutement pour le potentiel:

(A) Les nouveaux employés doivent surtout être efficaces en peu de temps.

(J) Les nouveaux employés doivent surtout être motivés et s'accorder avec les autres.

⁴⁵ Recrutement à long terme:

(A) À l'embauche, les employés doivent surtout connaître leur domaine d'emploi pour être productifs.

(J) À l'embauche, les employés doivent surtout avoir la curiosité d'apprendre pour devenir maître de leurs tâches.

⁴⁶ Évaluation:

(A) Les employés devraient penser avant d'agir.

(J) Les employés devraient apprendre de leurs erreurs.

⁴⁷ Confiance:

(A) Une décision efficace dépend de la rapidité avec laquelle les employés suivent les directives.

(J) Des employés responsables remettent en question les décisions de la direction.

l'établissement d'un consensus⁴⁸ au sein de l'entreprise. Les entreprises japonaises optent plutôt vers un modèle traditionnel d'autorité, ce qui est assez surprenant.

Management de l'emploi

Le modèle japonais de gestion des ressources humaines insiste sur une relation d'emploi à long terme permettant au personnel d'acquérir plus de compétence grâce à une formation continue; cela se fait dans le but d'améliorer la productivité et la qualité des produits et de permettre une flexibilité des tâches et, en ce sens, de promouvoir la polyvalence plutôt que la spécialisation de la main-d'oeuvre.

Les entreprises Q sont unanimes à penser qu'elle doivent tenter de conserver leur main-d'oeuvre, puisqu'elle représente un investissement en formation, plutôt que d'avoir recours ponctuellement au marché externe⁴⁹, se conformant ainsi à un modèle de flexibilité que l'on peut qualifier de techno-organisationnel. Toutefois toutes croient que l'introduction de nouvelles technologie est une question d'adaptation de la main-d'oeuvre⁵⁰ et que la polyvalence d'un employé est un facteur plus positif que sa spécialisation de départ⁵¹.

Organisation du travail

L'entreprise japonaise est également typifiée par une organisation du travail plus collective et un usage plus fréquent des relations face-à-face ainsi qu'une certaine participation aux prises de décision. Le travail en équipe est selon plusieurs auteurs l'une des caractéristiques essentielles des nouveaux modes de gestion inspirés du modèle japonais. Pratiqué à la fois dans les approches socio-techniques et dans le modèle japonais, le travail en petits groupes favorise une plus grande responsabilisation et une plus grande flexibilité.

⁴⁸ Consensus(A) Le succès de l'entreprise dépend de la qualité des décisions éclairées que prend la direction.

(J) Une décision efficace dépend de l'accord de ceux qui l'exécutent.

⁴⁹ Marché interne:

(A) L'entreprise a avantage à ne retenir que le personnel nécessaire selon les besoins du moment.

(J) Les employés représentent un investissement important en formation.

⁵⁰ Importance de l'adaptation des employés:

(A) L'introduction de technologies exige surtout des spécialistes compétents.

(J) L'introduction de technologies renvoie surtout à un processus d'adaptation de la main-d'oeuvre.

⁵¹ Polyvalence:

(A) La compétence d'un employé est surtout fonction de sa spécialisation.

(J) La polyvalence d'un employé augmente ses capacités.

Les répondants des entreprises japonaises sont toutefois plus enclins à penser que l'initiative personnelle de l'employé est préférable à l'esprit d'équipe⁵² et moins disposées à accorder plus d'autonomie aux employés⁵³, bien que cette disposition soit très courante au sein des entreprises Q et E. Les entreprises axées sur la qualité tendent à penser que le travail d'équipe est davantage une question d'organisation plutôt qu'une question d'attitude des participants⁵⁴, bien que les écarts ne soient pas très importants sur ce plan. Les entreprises japonaises ont toutefois une pratique de communication plus directe et favorisent, comme on s'y attendait, des relations face-à-face plutôt que le recours à des directives⁵⁵. Toutefois, les entreprises japonaises ne tentent pas de développer l'intimité au sein de l'entreprise et ont plutôt tendance à juger que la vie de l'entreprise et celle de l'employé ne sont pas liées⁵⁶.

Le portrait général qui se dégage de nos indicateurs concernant la culture d'entreprise est que les entreprises japonaises ont une philosophie d'entreprise plus proche du type A (américain) que les entreprises axées sur la qualité et parfois plus que notre groupe résiduel, non axé sur la qualité et, en principe, plutôt de type A. Les entreprises axées sur la qualité démontrent, dans la plupart des réponses, une tendance plus proche du modèle japonais. Ceci dit, nous ne prétendons pas avoir choisi le meilleur moyen pour caractériser, ni pour mesurer la culture d'entreprise. Il faut aussi noter qu'il peut exister un large fossé entre la culture ou la philosophie affichée et les pratiques réelles, de sorte que ces indicateurs doivent être considérés à titre indicatifs. Ils n'en sont pas moins intéressants, allant en sens inverse de ce que l'on aurait pu en attendre. Dans les sections qui suivent, qui portent sur le type de production et de gestion des ressources humaines, nous essayons d'établir un lien entre ces éléments.

2.2.2 Organisation de la production

⁵² Esprit d'équipe:

(A) L'initiative personnelle de l'employé est un atout majeur pour l'entreprise.

(J) Le travail de l'employé est plus efficace lorsqu'il y a un esprit d'équipe.

⁵³ Autonomie:

(A) Il est important que tous les employés se conforment aux méthodes de l'entreprise.

(J) Chaque employé a sa façon de faire et il faut encourager son autonomie.

⁵⁴ Organisation d'équipe:

(A) Le travail d'équipe repose surtout sur l'attitude des participants.

(J) Le travail d'équipe est plutôt une question d'organisation.

⁵⁵ Communication face-à-face:

(A) Des directives claires évitent de perdre du temps et facilitent la compréhension des employés.

(J) Des réunions fréquentes sont essentielles pour diffuser l'information et augmenter la coordination.

⁵⁶ Intimité:

(A) La vie de l'employé et celle de l'entreprise sont deux choses différentes.

(J) L'entreprise prend de plus en plus place dans la vie des gens.

Les entreprises japonaises étudiées ont une taille moyenne, en termes de nombre d'employés, égale aux entreprises Q. Elles ont une production plus axée sur les grandes séries, ce que l'on peut apparenter à un processus de production typiquement américain; en fait, la production allégée n'est pas contradictoire avec la production de masse⁵⁷. Elles fabriquent surtout des produits standards et, en ce sens, elles semblent moins avoir besoin de s'adapter aux besoins des clients que nos deux autres groupes. Elles produisent davantage pour le marché canadien et international. Interrogées sur la situation de la firme en termes de croissance, de modernité de l'équipement et de la concurrence, les firmes japonaises semblent être légèrement moins dans une période de croissance, font face autant que les autres à une concurrence mondiale mais semblent par contre davantage à la fine pointe technologique.

On note par ailleurs qu'elles ont beaucoup moins recours à un réseau de sous-traitants, à la fois comme donneur et comme receveur d'ordre, de sorte qu'elles ne reproduisent pas le modèle japonais à cet égard. Ceci peut s'expliquer par une plus grande difficulté à établir des relations de confiance ou à s'assurer de la qualité des produits des sous-traitants, ce que nous comptons éventuellement vérifier dans des recherches ultérieures.

Tableau 1

Éléments du type de production des firmes non-axées vers la qualité (E), des firmes japonaises (J) et des firmes axées vers la qualité (Q)

Aspects	E	J	Q
Taille (# d'employé)	323	641	642
Type de production: en continue	22%	42%	54%
Type de production: axé sur la demande	53%	29%	42%
produits standards/non standards	58%	89%	61%
destination nationale et internationale	43%	72%	53%
fine pointe technologique	50%	77%	50%
sous-contractant: reçoit des ordres	52%	23%	63%
sous-contractant: donne des ordres	80%	38%	88%

En termes d'organisation de la production (réorganisation de l'espace, contrôle des inventaires (Juste-à-temps), simplification des tâches, automatisation de l'outillage et des contrôles), et de mesures prises pour augmenter la productivité

⁵⁷ Coriat (1991).

(intensification de l'utilisation de l'équipement, changement d'équipement, changement de l'organisation du travail ou augmentation de la formation du personnel), les firmes japonaises ne se distinguent pas des firmes non axées sur la qualité. Il en va de même pour les neuf aspects associés à l'organisation du travail dans notre questionnaire. En effet, à cet égard, certains aspects sont surprenants, comme dans le cas d'innovations telles que la polyvalence, la rotation des tâches et les cercles de qualité, qui sont plus fréquents dans les firmes canadiennes axées sur la qualité que dans les firmes japonaises. Les entreprises japonaises se trouvent dans une position mitoyenne en ce qui concerne l'adoption de processus de qualité.

Tableau 2

Aspects de la gestion de la production des firmes non-axées vers la qualité (E), des firmes japonaises (J) et des firmes axées vers la qualité (Q)

organisation de la production	40%	40%	49%
mesure pour augmenter la productivité	58%	63%	70%
modification de l'organisation du travail	32%	33%	50%
- polyvalence	52%	62%	79%
- rotation au sein d'équipe	24%	35%	58%
- cercle de qualité	26%	19%	54%
gestion de la qualité ⁵⁸	31%	34%	58%
-programme de qualité totale	22%	42%	100%

En termes de gestion de la production, les entreprises japonaises ne semblent donc pas correspondre au modèle japonais type, que nous avons esquissé dans la première partie du texte, et qui est souvent vu comme une stratégie gagnante à l'heure actuelle.

2.2.3 Gestion des ressources humaines

⁵⁸ Nous avons pour ce calcul pondéré cinq processus de qualité et fait la moyenne. Il s'agit en ordre (1) Un meilleur service de réparation des produits défectueux (sortis de l'usine). (2) Des modifications fréquentes du produit ou du service pour l'ajuster aux besoins de clientèles spécifiques. (3) Une inspection plus minutieuse du produit pour viser Zéro défaut. (4) Un contrôle de la qualité au niveau de chaque étape de la production par les salariés qui font ce produit. et (5) Un programme de qualité totale.

Les entreprises japonaises sont moins syndiquées que les deux autres groupes. Outre cette caractéristique, la gestion des ressources humaines des firmes japonaises se situe en général à mi-chemin entre les firmes axées sur la qualité et les autres.

Ainsi, les firmes japonaises utilisent globalement autant de critères d'évaluation du personnel (onze) que les firmes des autres groupes. Toutefois elles semblent accorder un peu plus d'importance à la capacité de travailler en équipe, à la contribution à l'innovation, tandis qu'elles accordent moins d'importance que les deux autres groupes au respect des normes de production, ainsi qu'au rendement et au potentiel de l'employé. Les critères de promotions salariales divergent quelques peu et semblent davantage orientés vers des mesures subjectives (ex: comportement à l'égard du travail). Peut-être cela tient-il à la faible syndicalisation des firmes japonaises qui peuvent ainsi faire fi de la pratique nord-américaine largement répandue de promotions selon les définitions de postes.

Tableau 3

Critères d'évaluation du personnel des firmes non-axées vers la qualité (E), des firmes japonaises (J) et des firmes axées vers la qualité (Q)

critères d'évaluation	E	J	Q
acquisition de connaissances	41%	69%	77%
quantité de travail	61%	77%	64%
capacité de travail en équipe	66%	81%	59%
qualité du travail	86%	88%	95%
assiduité	55%	50%	45%
respect des normes de production	34%	31%	55%
comportement à l'égard du travail	57%	81%	86%
contribution à l'innovation	39%	46%	45%
rendement, potentiel	70%	46%	86%
incidents critiques	23%	12%	32%
observation	23%	38%	45%

Ces critères sont-ils conséquents avec les autres aspects d'une gestion des ressources humaines basés sur une relation à long terme? Certains indicateurs montrent que ce n'est pas nécessairement le cas. Le travail d'équipe par exemple, même s'il semble être un critère d'évaluation, est moins développé au sein des entreprises japonaises. Nous avons d'ailleurs noté plus haut la place limitée du travail en équipe dans la culture d'entreprise des firmes japonaises. Les firmes japonaises ne se distinguent pas non plus par l'implantation de programmes de formation où par un processus de formation continue. Aussi, en termes de communications avec les employés, les firmes japonaises ne favorisent pas particulièrement les rencontres avec la direction, ni la participation des travailleurs aux décisions de production. L'image souvent véhiculée de l'entreprise japonaise organisant des activités culturelles ou sportives pour ses employés se vérifie plutôt dans le groupe des firmes axées sur la qualité. Enfin, la relation d'emploi à long terme ne semble pas caractériser les firmes

japonaises, bien que les firmes axées sur la qualité aient procédé à plus de mises à pied au cours de la dernière année.

Selon les indicateurs retenus à partir de la revue de documentation précédente, concernant le système de gestion des ressources humaines, les entreprises japonaises ne semblent pas avoir exporté leur façon de faire au Canada. Ainsi, nous nous orientons plutôt vers une hypothèse d'hybridation, ou de mixité, des comportements des entreprises japonaises établies au Canada.

Tableau 4

Aspects de la gestion des ressources humaines des firmes non-axées vers la qualité (E), des firmes japonaises (J) et des firmes axées vers la qualité (Q)

Aspects	E	J	Q
syndiquées	60%	42%	67%
recrutement au bas de l'échelle	30%	54%	21%
critères d'évaluation (11)	50%	56%	63%
critères de promotion	39%	20%	29%
-ancienneté			
-définition du poste	41%	36%	67%
-mesures qualitatives et quantitatives liées à la production	12%	36%	17%
-liés à l'équité interne et externe	27%	36%	58%
travail d'équipe	50%	48%	67%
programme de formation	61%	73%	88%
formation continue	47%	73%	65%
participation aux décisions de production	64%	48%	90%
processus d'amélioration continue	76%	50%	92%
activités pour les employés	61%	77%	79%
période de difficulté: diminuer le # d'employés	78%	73%	75%
mises à pied récentes	50%	46%	58%

3. Conclusion et perspectives

Bien que l'on admette que les entreprises japonaises au Japon même ne se conforment pas toutes au "modèle" japonais tel que décrit dans les ouvrages spécialisés sur la gestion de la production et des ressources humaines à la japonaise, ce modèle représente un idéal-type qui fait référence aujourd'hui et auquel il est intéressant de comparer les pratiques réelles des entreprises japonaises établies à l'étranger, notamment au Canada. Or, les résultats de notre recherche indiquent que les entreprises japonaises ne semblent pas représentatives du style de gestion défini par l'idéal-type du modèle japonais. En fait, aucune de nos deux principales hypothèses de départ ne se trouve vérifiée. D'une part, les filiales japonaises ne semblent pas avoir transféré au Canada le modèle de la production élaguée et les diverses composantes du modèle japonais habituellement prises en considération. D'autre part, les entreprises axées sur la qualité ne semblent pas non plus être très proches du modèle japonais, lui-même souvent décrit comme fortement axé sur la qualité.

Toutefois, en examinant les résultats de l'enquête, une variable semble se démarquer des autres et c'est l'organisation du travail en équipe. L'une des principales caractéristiques du type de gestion des entreprises japonaises au Japon est en effet le travail en équipe. La production allégée repose assez largement sur une décentralisation des contrôles et sur la constitution d'équipes de travail; aussi avons-nous redivisé l'ensemble de notre échantillon d'entreprises selon ce critère, selon qu'au sein de l'entreprise il y avait beaucoup, peu ou pas du tout d'équipe de travail.

Nous retrouvons dans l'échantillon des entreprises qui font beaucoup de travail d'équipe certaines caractéristiques intéressantes. Ce sont, comme dans notre premier test, des entreprises davantage technologisées, moins syndiquées et qui exportent davantage. Toutefois, ces entreprises ont plus que d'autres recours aux sous-traitants et ont fait davantage de modifications à l'organisation du travail. En période de difficultés elles auront moins recours aux mises-à-pied. Elles ont plus souvent un programme d'amélioration continue, font davantage de formation et de formation continue. Le système de rémunération fait davantage référence à l'équité (interne et externe). Elles font plus de rotation des tâches et font davantage participer les travailleurs aux décisions de production. Enfin, ces entreprises qui ont favorisé le développement d'équipes de travail sont davantage axées vers des processus d'amélioration de la qualité totale. De plus, il semble que les entreprises ayant beaucoup recours au travail en équipe aient une culture beaucoup plus proche de notre modèle, comme le montre le graphique 2. Cela nous apparaît une conclusion intéressante pour des recherches futures, que nous pensons précisément orienter vers le thème de l'équipe de travail.

Graphique 2

comm face-à-face

recrutement:potentiel

Tableau 5

Aspects de type de gestion de la production des firmes sans équipe de travail (A), comparativement aux firmes faisant peu de travail en équipe (B) et aux firmes ayant beaucoup d'équipes de travail (C)

Aspects	A	B	C
Taille (# d'employé)	729	378	450
Type de production: en continue	38%	28%	43%
Type de production: axé sur la demande	38%	51%	40%
produits standards/non standards	72%	66%	63%
destination nationale et internationale	41%	52%	60%
fine pointe technologique	46%	51%	74%
sous-contractant: reçoit des ordres	46%	54%	39%
sous-contractant: donne des ordres	54%	71%	84%
organisation de la production	39%	45%	41%
mesure pour augmenter la productivité	56%	64%	65%
modification de l'organisation du travail	20%	40%	46%
- polyvalence	50%	59%	74%
- rotation au sein d'équipe	8%	43%	45%
- cercle de qualité	13%	39%	35%
gestion de la qualité	43%	45%	44%
-programme de qualité totale	21%	49%	65%

Tableau 6

Aspects de la gestion des ressources humaines des firmes sans équipe de travail (A), comparativement aux firmes faisant peu de travail en équipe (B) et aux firmes ayant beaucoup d'équipes de travail (C)

Aspects	A	B	C
syndiquées	67%	55%	52%
recrutement au bas de l'échelle	42%	37%	26%
critères d'évaluation (11)	53%	59%	51%
critères de promotion	42%	25%	32%
-ancienneté			
-définition du poste	46%	45%	48%
-mesures qualitatives et quantitatives liées à la production	15%	21%	21%
-liés à l'équité interne et externe	33%	26%	55%
travail d'équipe	0%	50%	100%
programme de formation	50%	73%	84%
formation continue	42%	56%	71%
participation aux décisions de production	34%	73%	81%
processus d'amélioration continue	50%	73%	90%
activités pour les employés	61%	68%	79%
période de difficulté: diminuer le # d'employés	83%	83%	61%
mises à pied récentes	58%	49%	48%

Bibliographie

- AMSDEN, ALICE H., (1989), *Asia's Next Giant: South Korea and Late Industrialization*, New York, Oxford University Press.
- AOKI, MASAHIKO, (1991), *Économie japonaise: information, motivations et marchandage*, Paris, Economica, 354 pages.
- AOKI, MASAHIKO, (1993), "The Japanese Firm as a System of Attributes: A Survey and Research Agenda", in Masahiko Aoki et Ronald Dore, eds, *The Japanese Firm: The Sources of Competitive Strength*, Oxford, Oxford University Press, pp. 11-40.
- BERNIER, BERNARD, (1990), "Révisionisme, Japonisme, Culturalisme. Comment expliquer le succès économique japonais?", *Anthropologie et sociétés*, Vol. 14, No 3, pp.21-42.
- BLAINE, MICHAEL, (1993), "Profitability and Competitiveness: Lessons from Japanese and American Firms in the 1980s", *California Management Review*, Vol. 36, No 1, pp.48-74.
- BREWSTER, CHRIS et Ariane Hegewisch, (1994), "Human Resource Management in Europe: Issues and Opportunities", in Chris Brewster et Ariane Hegewisch, eds, *Policy and Practice in European Human Resource Management*, London, Routledge, pp. 1-21.
- BUCKLEY P. J. et H. Mirza, (1985), "The Wit and Wisdom of Japanese Management: An Iconoclastic Analysis", *Management International Review*, Vol. 25, No 3, pp.17-32.
- CHANG, WEI-PENN, (1990), "Le débat sur le management à la japonaise", *Anthropologie et sociétés*, Vol. 14, No 3, pp.119-126.
- COLE, ROBERT E., (1978), "The Late-Developer Hypothesis: An Evaluation of its Relevance for Japanese Employment Practices", *Journal of Japanese Studies*, Vol. 4, No 2, pp.247-265.
- CORIAT, BENJAMIN, (1991), *Penser à l'envers: travail et organisation dans l'entreprise japonaise*, Paris, Christian Bourgeois Editeur, 185 pages.
- CORIAT, BENJAMIN, (1994), *Travail prescrit, travail incité, travail négocié. L'implication et ses modèles*, Document ronéo du Centre de recherche en économie industrielle présenté lors d'une communication à l'université Laval, mai 1994, 20 pages.
- DA COSTA, ISABEL, (1995), "Performance et concertation: quelques remarques autour de l'exemple japonais", in Diane-Gabrielle Tremblay, sous la direction de, *Concertation et performance économique: Vers de nouveaux modèles?*, Montréal, PUQ, pp. 85-122.
- DEDOUSSIS, VAGELIS et Craig R. Littler, (1994), "Understanding the Transfer of Japanese Management Practices. The Australian Case", in Tony Elger et Chris Smith, eds, *Global Japanization? The Transnational Transformation of the Labour Process*, New York, Routledge, pp. 175-195.

- DORE, RONALD PHILIP, (1979), "More About Late Development", *Journal of Japanese Studies*, Vol. 5, No 1, pp.137-151.
- HUXLEY, CHRITOPHER, David Robertson, James Rinehart et Herman Rosenfeld, (1995), "Le travail en équipe et le Kaizen. Une application dans l'industrie automobile canadienne: le cas CAMI", in Diane-Gabrielle Tremblay, sous la direction de, *Concertation et performance économique: Vers de nouveaux modèles?*, Montréal, PUQ, pp. 139-168.
- ISHIKAWA, A., (1982), "A Survey of Studies in the Japanese Style of Management", *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 3, No 1, pp.63-98.
- JOHNSON, CHALMERS A., (1982), *MITI and the Japanese Miracle: the Growth of Industrial Policy: 1925-1975*, Stanford, Ca, Stanford University Press, 393 pages.
- KOCHAN, THOMAS A., (1995), "Lancer une renaissance en recherche en relations professionnelles internationales", *Revue de gestion des ressources humaines*, No 15, pp.7-26.
- LADO, AUGUSTINE A. et Mary C. Wilson, (1994), "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 19, No 4, pp.699-727.
- LANGE, ROBERT, (1982), "Participative Management as a Reflection of Cultural Contingencies: A Need to Reevaluate Our Ethic", in Sang M. Lee et Gary Schwendiman, eds, *Japanese Management: Cultural and Environmental Considerations*, New York, Praeger, pp. 117-134.
- LEONARD, JOSEPH W. et John Thanopoulos, (1982), "Japanese Management: Reasons for Success", in Sang M. Lee et Gary Schwendiman, eds, *Japanese Management: Cultural and Environmental Considerations*, New York, Praeger, pp. 139-147.
- LYNN, LEONARD H., (1982), "Competition, Cooperation, and Technological Innovation in Japan", in Sang M. Lee et Gary Schwendiman, eds, *Japanese Management: Cultural and Environmental Considerations*, New York, Praeger, pp. 156-170.
- MAGOTA, RYOHEI, (1979), "The End of the Seniority-Related (Nenko) Wage System", *Japanese Economic Studies*, Vol. 7, No 3, pp.71-125.
- MORISHIMA, MICHIO, (1990), "Ideology and Economic Activity", *Current Sociology*, Vol. 38, No 2/3, pp.51-78.
- MURAKAMI, YASUSUKE, (1987), "The Japanese Model of Political Economy", in Kozo Yamamura et Yasukichi Yasuba, eds, *The Political Economy of Japan*, Stanford, Stanford University Press, pp. 33-90.
- MURAYAMA, MOTOFUSA, (1982), "The Japanese Business Value System", in Sang M. Lee et Gary Schwendiman, eds, *Japanese Management: Cultural and Environmental Considerations*, New York, Praeger, pp. 89-116.
- NAKANE, CHIE, (1974), *La société japonaise*, Paris, Armand Colin, 199 pages.

- NEGANDHI, ANANT R., Golpira S. Eshghi et Edith C. Yuen, (1985), "The Management Practices of Japanese Subsidiaries Overseas", *California Management Review*, Vol. 27, No 4, pp.93-105.
- NITTA, MICHIO, (1994), "Industrial Relations and Economic Development: The Experience of Japan after World War II", in Japan Institute of Labour, *Human Ressources Management and Economic Development in Asia*, Tokyo, Japan Institute of Labour, pp. 275-287.
- NODA, NOBUO, (1969), *How Japan Absorbed American Management Methods*, Tokyo, Asian Productivity Organization,
- OKAMOTO, H., (1979), "Japan", in Benjamin C. Roberts, ed, *Towards Industrial Democracy: Europe, Japan and United-States*, Montclair, NJ, Allanheld, Osmund and Co, pp. 190-239.
- OUCHI, WILLIAM G., (1982), *Théorie Z: Faire face au défi Japonais*, Paris, InterÉditions, 252 pages.
- OZAKI, ROBERT S., (1991), *Human Capitalism: the Japanese Enterprise System as World Model*, Tokyo, Kodansha, 211 pages.
- PEMPEL, T. J. et Keiichi Tsunekawa, (1979), "Corporatism without Labour? The Japanese Anomaly", in Philippe C. Schmitter et Gerhard Lemhbruch, eds, *Trends Toward Corporatist Intermediation*, London, Sage, pp. 231-270.
- SASAJIMA, YOSHIO, (1993), "The Japanese Labour Market: Its Institutions and Performance", in J. Hartog et J. Theeuwes, eds, *Comparative Labour Market Contracts and Institutions. A Cross-National Comparison*, Amsterdam, North Holland, pp. 151-184.
- SHALEV, M., (1990), "Class Conflict, Corporatism and Comparison: A Japanese Enigma", in S. N. Eisenstadt et Eyal Ben-Ari, eds, *Japanese Models of Conflict Resolution*, London, Kegan Paul, pp. 60-93.
- TAIRA, KOJI, (1994), "Workplace Productivity, Macroeconomic Performance and World History", in Japan Institute of Labour, *Human Ressources Management and Economic Development in Asia*, Tokyo, Japan Institute of Labour, pp. 239-256.
- TAKAHASHI, YOSHIAKI, (1990), "Human Resource Management in Japan", in Rüdiger Pieper, ed., *Human Resource Management: an International Comparison: proceedings of the International Conference on Human Resource Management held at the Theodor-Heuss-Akademie in Gummersbach, West Germany, from April 28 to May 1st, 1989*, Berlin, Allemagne , W. de Gruyter, pp. 211-232.
- WHITEHILL, ARTHUR MURRAY, (1991), *Japanese Management: Tradition and Transition*, London, Routledge, 299 pages.
- WOMACK, JAMES P., Daniel T. Jones et Daniel Roos, (1992), *Le système qui va changer le monde. Une analyse des industries automobiles mondiales dirigée par le MIT*, Paris, Dunod, 319 pages.

Les hypothèses de la performance japonaise

Hypothèse du développement tardif

Hypothèse culturaliste

Hypothèse de la politique industrielle

Hypothèse du management

- modèle de production

- gestion des ressources humaines

Le modèle japonais de production et d'organisation du travail

Production allégée

Qualité totale

Juste-à-temps

Polyvalence

Le modèle japonais de gestion des ressources humaines

Politique de recrutement

Promotion et rémunération

Management de l'emploi et formation

Participation aux décisions

Résumé

Transfert ou hybridation du “modèle” japonais ; les résultats d'une enquête

Diane-Gabrielle Tremblay, professeure, et David Rolland, chercheur, Télé-université

La recherche sur le modèle japonais est motivée par les performances apparemment supérieures de ce modèle de production. Nous avons voulu d'abord identifier quels facteurs intervenaient dans ce modèle. On peut regrouper les hypothèses concernant le succès économique du Japon sous quatre grandes rubriques: l'hypothèse culturaliste, l'hypothèse du retard et du rattrapage technologique, l'hypothèse du Japan inc et celle du management. L'explication culturaliste insiste sur les attitudes positives des ouvriers envers le travail, le consensus des relations industrielles, ainsi que le style paternaliste du management qui reproduirait dans la vie civile des relations familiales héritées du passé féodal. L'explication par le développement tardif du Japon insiste sur l'effet positif, en terme d'adoption des technologies, du retard dans l'industrialisation permettant d'éviter les tâtonnements des pays s'étant industrialisés les premiers. L'explication par l'organisation politico-industrielle met de l'avant le rôle de la politique industrielle prédatrice du MITI encourageant la cartellisation et la pénétration des exportations. L'explication par le style de management des entreprises insiste sur les caractéristiques qui dynamisent les firmes de façon interne en leur permettant de maximiser plus que d'autre les coûts, la qualité et la flexibilité. Bien que les autres hypothèses seront discutées, nous privilégieront cette dernière explication car la recherche sur les filiales japonaises aux États-Unis montre que le modèle de gestion japonais semble être aussi efficace même en dehors du Japon. Nous avons donc voulu tester un certain nombre de variables concernant la gestion des ressources humaines et de la production sur un échantillon canadien.

L'une des caractéristiques du modèle de gestion japonais est une insistance sur un contrôle décentralisé de la qualité. La recherche se base sur les résultats d'un questionnaire postal envoyé à un échantillon de firme japonaises au Canada et à un échantillon d'entreprises québécoises reconnues pour avoir adopté un processus de qualité apparenté au "modèle J". Le questionnaire a aussi été envoyé à un échantillon résiduel de firmes non-axées sur ce type de gestion de la qualité. L'hypothèse d'une hybridation des modèles de gestion, plutôt que l'adoption du modèle comme tel par les firmes nous semblait la plus probable.

Selon les indicateurs que nous avons choisis concernant le système de gestion des ressources humaines et de la production, les entreprises japonaises ne semblent pas avoir exporté leur savoir-faire en terme de style de gestion.

Si les entreprises japonaises ne sont pas représentatives du style de gestion japonais, il est possible que des caractéristiques du modèle puisse se retrouver par ailleurs. L'une des principale caractéristique du "lean production" japonais est basé sur une décentralisation des contrôles et sur la constitution d'équipes de travail. Aussi avons-nous analysé de nouveau

notre échantillon selon ce critère, selon qu'au sein de l'entreprise il y avait beaucoup, peu ou pas du tout de travail d'équipe.

Nous retrouvons dans l'échantillon des entreprises qui font beaucoup de travail d'équipe certaines caractéristiques intéressantes plus proche du modèle J. Ce sont des entreprises davantage technologisées, moins syndiquées et qui exportent davantage. Elles ont plus que d'autres recours aux sous-traitants et ont fait davantage de modifications de l'organisation du travail. En période de difficultés, elles auront moins recours aux mises-à-pied. Elles font davantage une évaluation formelle de leurs employés, ont davantage un programme d'amélioration continue et en ce sens retiennent davantage les suggestions des employés de production que celles des ingénieurs, font plus de formation et ont un programme de formation continue. Le système de rémunération fait davantage référence à l'équité (interne et externe). Elles font davantage de rotation des tâches et font davantage participer les travailleurs aux décisions de production. Enfin, ces entreprises qui ont favorisé le développement d'équipes de travail sont davantage axées vers des processus d'amélioration de la qualité.