



**HAL**  
open science

# Le modele japonais ne peut pas mourir car il n'a jamais existé

Rémi Maniak

► **To cite this version:**

Rémi Maniak. Le modele japonais ne peut pas mourir car il n'a jamais existé. Le Libellio d'AEGIS, 2007, 3 (1), pp.16-22. hal-00263137

**HAL Id: hal-00263137**

**<https://hal.science/hal-00263137>**

Submitted on 17 Apr 2008

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

---

## Le « modèle japonais » ne peut pas mourir, car il n'a jamais existé

### Introduction

La performance économique du Japon des années 70-80 a largement été interprétée comme le succès d'un « modèle » bien spécifique. Celui-ci s'est nourri des modèles explicatifs issus de différentes disciplines d'économie et de gestion. Au final, de l'organisation industrielle à la théorie de la firme, des théories évolutionnistes à l'école de la régulation, la plupart des champs de recherche se sont accordés autour d'un consensus scientifique, montrant la supériorité du modèle japonais sur le modèle occidental. Ce consensus reposait sur une pierre angulaire que chaque discipline a intégrée à sa manière : la stabilité du pacte social et des relations salariales.

Les bouleversements économiques et structurels qu'a connus le Japon dans les années 90 ont largement remis en cause ce pilier social. Le Japon est donc contraint aujourd'hui de réinventer les bases de la coordination sociale, après un demi-siècle de consensus. Ce défi remet en question les modèles de performance formalisés dans les années 80 : faut-il chercher à retrouver les conditions initiales de ces modèles ? Doit-on définitivement abandonner l'idée d'une spécificité du modèle productif nippon ?

Dans son dernier livre<sup>1</sup>, Mari Sako, japonaise d'origine et professeur de gestion à Oxford, apporte une réponse aussi surprenante que convaincante : les relations salariales au Japon ont toujours été hétérogènes et peu stabilisées, elles doivent aujourd'hui encore se reconfigurer pour trouver de nouvelles sources d'efficacité.

Dans un premier temps, nous allons opérer un retour sur ce qu'il a été convenu d'appeler le « modèle japonais », afin de dégager par contraste l'originalité et la pertinence de l'approche adoptée par Mari Sako.

Nous relirons ensuite l'évolution des relations économiques et sociales à travers le prisme théorique et méthodologique proposé par l'auteur. Cette analyse nous permettra de mettre en évidence toute la diversité des dynamiques d'ajustements salariaux, à la fois dans le temps et en fonction des groupes industriels.

Enfin, la connaissance de ces différents mécanismes nous permettra de mieux caractériser les défis actuels : ceux-ci ne sauraient se résumer à la survie ou à la mort d'un modèle productif unifié, mais bien à des réajustements intermédiaires différenciés en fonction de situations contingentes.

1. Mari Sako, 2006, *Shifting Boundaries of the Firm: Japanese Company-Japanese Labour*, Oxford University Press, 291 pages.

## Japon : généalogie d'un modèle de performance

En cherchant à formaliser les raisons de la performance économique du Japon, les observateurs ont créé des modèles explicatifs à partir de recherches menées à différents niveaux d'analyse, et selon différents prismes méthodologiques. Autant de tentatives qui ont fourni des cadres d'analyse partiels, mais qui une fois agglomérés ont largement été interprétés comme un modèle global de performance : le « modèle japonais ». Après un bref retour sur les données historiques qui ont nourri ces analyses, nous reviendrons sur la constitution de ces briques explicatives afin de positionner l'apport de M. Sako au sein de ce paysage.

Commençons par un peu d'histoire. Jusqu'à la Seconde Guerre Mondiale, l'action syndicale était prohibée. Au lendemain de la défaite, les syndicats se sont rapidement organisés au sein de chaque entreprise pour garantir le maintien de l'emploi sur les sites de travail, dans le contexte d'incertitude de l'après guerre. Dès la fin des années 40, ces initiatives locales se sont agrégées au sein d'une puissante confédération nationale (*Rengo*). Celle-ci est en position de négocier directement au niveau institutionnel pour l'obtention d'avantages homogènes pour l'ensemble de l'industrie. Au début des années 50, gouvernement et syndicats instaurent un cycle annuel de négociations (*Shunto*, « offensive salariale de printemps ») qui constituera pendant plusieurs décennies le principal moteur<sup>2</sup> de l'action sociale. Loin de constituer une arène d'affrontement, *Shunto* devient rapidement l'occasion de stabiliser au niveau national un consensus fixant une progression régulière et uniforme des droits sociaux. Ce pacte social satisfait les intérêts du gouvernement japonais qui doit contrôler l'inflation et ceux des salariés qui souhaitent avant tout une garantie de stabilité dans un après-guerre incertain. C'est ainsi que de 1950 à 1980, la stabilité sociale se construit d'une part sur une dynamique fordiste de progression régulière des salaires (*nenko*) ; et d'autre part sur la stabilité des relations d'emploi (emploi à vie). Au sein de ce mouvement, les syndicats ont acquis une grande importance dans la culture nipponne, et une forte crédibilité auprès des instances de négociations nationales.

Au niveau micro, si les entreprises se sont aussi bien accommodées de ce système, c'est qu'une partie de leur performance semble liée à la stabilité du pacte social. Cette efficacité se manifeste au sein même des chaînes de montage, où le système de coordination mis en place notamment par Toyota est bien différent de celui observé dans les entreprises industrielles occidentales. Elle repose sur une sorte de rationalité collective, où l'activité est moins pilotée par des règles formelles venues du sommet que par des conventions non hiérarchiques. Celles-ci permettent l'ajustement mutuel des ouvriers au sein d'une équipe, et une régulation quasi-autonome entre elles. Nul doute, ce type d'organisation industrielle n'allait pas tarder à changer le monde<sup>3</sup>.

La mise en cohérence entre ces phénomènes micro et les phénomènes macro observés au niveau national est venue du champ de l'économie. La formalisation micro-économique des spécificités de ce type de coordination des activités a conduit à préciser le courant de recherche sur la théorie de la firme d'inspiration williamsonienne. En intégrant au sein des modèles une diversité potentielle dans les modes de coordination interne, cette approche a permis de prendre en compte la possibilité de trouver des structures qui minimisent les coûts de coordination au sein des systèmes hiérarchiques. Ainsi est née la « firme J », modèle de firme qui justifiait l'efficacité des grands groupes japonais, en complément des modèles basés sur les coûts de transaction qui ne pouvaient envisager ces groupes que comme des cartels non efficients. L'extension du modèle de « firme J » aux théories de la régulation a donné naissance au « modèle *toyotiste* », conçu pour expliquer les spécificités du modèle productif japonais. Le modèle fordiste avait supplanté le taylorisme en indexant la progression des salaires sur la progression du volume de production, le toyotisme complète ce système d'incitation en indexant l'augmentation des salaires sur l'augmentation de la productivité.

Pris dans sa globalité, le « modèle japonais » est donc l'agrégation de ces différents modèles, issus de plusieurs niveaux d'analyse. Ceux-ci constituent les fondements scientifiques de la supériorité du modèle productif japonais sur les modèles occidentaux. Le pacte social « donnant-donnant » qui commande le partage des gains de productivité entre propriétaires et salariés est à la base de cette performance, et se matérialise à tous les niveaux d'analyse : des chaînes de montage jusqu'aux négociations nationales.

(Suite page 18)

2. Certes, les accords de *Shunto* ne concernent directement que 25% des travailleurs japonais, mais ces accords servent de base aux augmentations accordées par la majeure partie des entreprises.
3. Womack, J., Jones, D. T., et Roos, D., 1990, *The Machine that Changed the World*, Rawson, New York, 352 pages.

(Suite de la page 17)

Admiré dans les années 80, ce cercle vertueux semble s'être rompu dans le contexte récessif des années 90. Hausse du yen, baisse de la consommation intérieure, effondrement du marché immobilier, chute de la confiance des investisseurs, concurrence des pays émergents... autant de facteurs qui une fois conjugués semblent avoir eu raison d'un modèle longtemps jaloué. Parmi les salariés placés sous les négociations salariales de *Shunto*, la sécurité de l'emploi est passée du statut de règle à celui d'exception. La progression des salaires est elle aussi largement remise en cause. Il faut se rendre à l'évidence, les syndicats ne sont plus en position de négocier le maintien du consensus social qui avait permis une évolution uniforme et régulière du niveau de vie des salariés.

Dès lors que le consensus est rompu, la stabilité du modèle japonais est mise en question, à la fois dans sa réalité factuelle, et dans les représentations qui avaient été construites pour l'expliquer. Sur le plan empirique, si les modèles de performance gardent leur pertinence, l'efficacité de l'industrie japonaise devrait décliner jusqu'à retrouver les propriétés du modèle. Sur le plan théorique, doit-on jeter tous ces modèles aux orties et tout reconstruire ? Les facteurs de performance sont-ils définitivement obsolètes ? Doit-on définitivement enterrer le pilier social qui avait été identifié par tous comme un axe de performance clair ?

Face à ces questions, Mari Sako a une intuition à la fois simple et puissante : la redéfinition du pacte social japonais ne se trouve pas dans la quête nostalgique d'un âge d'or qui n'existe que dans les modèles, mais dans l'adaptation concrète des mécanismes de coordination salariale tissés au sein même des groupes industriels. En s'appuyant sur des travaux économiques qui ont de mieux en mieux intégré la capacité des organisations à adopter des stratégies et des structures d'action différenciées, l'ouvrage va s'attacher à décrypter les différents modes de coordination salariale adoptés par les groupes industriels, leur évolution au fil du temps, pour finalement peindre un tableau de la situation sociale japonaise beaucoup plus disparate que ce que l'unité modélisatrice pouvait laisser paraître.

Au fil des années, les théories économiques ont intégré la pluralité des trajectoires des organisations. Il y'a bien longtemps qu'on sait que les organisations, même au sein d'un même environnement concurrentiel, peuvent adopter des structures variées en fonction de leur propre stratégie<sup>4</sup>. Prenant acte du caractère indépassable de la liberté stratégique des entreprises, la conjugaison de l'approche évolutionniste des organisations, de la théorie des ressources et de l'économie des coûts de transaction a abouti à la définition d'un modèle dynamique, expliquant la diversité des organisations à un moment t par la construction d'une capacité organisationnelle propre, qui à la fois est issue des décisions stratégiques passées, et contraint les cadres d'action futurs.

Chevauchant ce cadre théorique, l'ouvrage décrit l'évolution des relations salariales au sein des groupes industriels comme l'évolution des relations entre deux trajectoires en interaction : la trajectoire des groupes industriels et celle de leur fédération syndicale associée, chacune de ces organisations disposant à tout instant de capacités organisationnelles différentes et pourtant interdépendantes. L'évolution des relations salariales peut donc être lue comme un jeu d'interactions entre quatre variables : *stratégie au niveau du groupe*, *structure du groupe*, *stratégie syndicale*, et *structure syndicale*.

Pour conforter cette démarche, M. Sako peut s'appuyer sur une grande connaissance des grands groupes industriels japonais, acquise au fil de nombreuses années de recherche empirique. En reconstituant de manière systématique ces interactions pour chacun des grands groupes industriels, M. Sako nous livre une histoire originale de la dynamique des relations salariales au Japon. Cette relecture de l'histoire sociale du Japon bat en brèche les discours regrettant l'unité du pacte national perdu : le Japon a construit sa stabilité sociale sur des modes de coordination salariales hétérogènes. En même temps, cette analyse délivre un message fort pour l'avenir : le pacte social japonais ne peut pas mourir, car il n'a jamais existé.

Relisons maintenant l'histoire du pacte social au Japon en empruntant ce cadre d'analyse intermédiaire, à travers l'histoire des mécanismes salariaux à l'oeuvre dans les principaux groupes industriels japonais, et donc l'histoire commune des entreprises et de leurs syndicats.

4. Chandler, A. D., 1962, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, MA.

## La relecture du « modèle japonais » : des modes de coordination salariale hétérogènes

De 1950 à 1980, les principaux groupes industriels ont pour la plupart évolué vers une gouvernance interne de plus en plus centralisée. La structure des syndicats a collé au plus près de cette évolution générale, organisant leur propre gouvernance de manière également centralisée, afin de pouvoir agir là où se prennent les décisions qui affectent les salariés du groupe.

Prenons l'exemple du groupe Matsushita. Celui-ci s'est affirmé dès les années 30 sur les marchés du câblage, du chauffage, des systèmes d'éclairage et des batteries. Cette stratégie multi-marché est la principale raison de l'adoption précoce d'une structure multidivisionnelle (1933), dans laquelle le pouvoir reste malgré tout fortement centralisé au siège. La structuration et la logique d'action des organisations de représentation des salariés de Matsushita a suivi cette même logique. Afin de pouvoir influencer des décisions fortement centralisées, le *roren* a concentré le pouvoir au sommet de son organisation, et s'est imposé comme chef d'orchestre des négociations avec le groupe, représentant sans distinction toutes les entreprises.

Dans le même secteur, le *roren* de NTT (le France Telecom nippon) a suivi la même logique. Face à la concentration du pouvoir décisionnel, il a lui aussi envisagé son mode de gouvernance de manière très centralisée, et son action de négociation directement au plus haut niveau du groupe. De la même manière, le *roren* Nissan a rapidement compris l'intérêt que représentait un syndicat unique fort. Au lendemain de la guerre, afin de faire face à l'émiettement des unités de production, celui-ci s'est constitué comme un puissant représentant de l'ensemble de la filière du groupe. Jusqu'à la fin des années 80, cette organisation centralisée a permis de faire face à une organisation du groupe Nissan maintenant une large partie du pouvoir décisionnel au sommet.

Globalement, les syndicats ont basé leur stratégie sur des politiques d'affiliation qui incluent dans la base des négociations l'ensemble des salariés du groupe industriel. Par exemple, le *roren* de Nissan s'est très tôt imposé comme représentant de la totalité des entreprises du *keiretsu*. En 1953, il provoquait une grève totale qui paralysait l'ensemble de l'activité. Aujourd'hui sa base d'affiliés est composée en majorité d'entreprises n'appartenant pas au groupe Nissan, mais ayant avec lui des relations commerciales privilégiées. Il s'agit là d'une tendance générale des *roren* automobiles, qui intègrent aujourd'hui en moyenne 63% d'entreprises n'appartenant pas au groupe représenté.

Si l'hétérogénéité de la base d'affiliés peut provenir d'une politique volontariste de la part du syndicat, elle peut également résulter de décisions prises en réaction aux restructurations du groupe. Face à la vente d'usines (externalisation), ou l'intégration de nouvelles divisions pour attaquer de nouveaux marchés, la plupart des *roren* ont choisi de garder une politique indifférenciée pour les entreprises du groupe et les entreprises ou les usines nouvellement sorties/entrées dans le périmètre. Par exemple, le *roren* de Matsushita a fait face à l'externalisation d'usines hors du groupe en nouant des accords tripartites avec le groupe industriel et la nouvelle entité. Ces accords intègrent de fait les ouvriers externalisés dans le même régime de négociation collective que les salariés du groupe.

Au sein de ce paysage apparemment convergent, Toyota n'est pas le modèle de référence mais constitue bien au contraire une exception. Le syndicat de Toyota a en effet adopté une stratégie et une structure d'action radicalement différentes du tableau global peint précédemment. Face à des évolutions stratégiques et structurelles du groupe pourtant semblables à celles des autres groupes industriels, le *roren* de Toyota va se différencier à la fois dans son mode de gouvernance interne et dans sa politique d'affiliation.

Même si le groupe Toyota a globalement suivi la même stratégie de concentration du pouvoir au sommet, les organisations syndicales correspondantes se sont structurées de manière très décentralisée. Les syndicats de Toyota se sont d'abord établis en tant que syndicats d'établissement (*factory union*), poursuivant des objectifs locaux d'amélioration des conditions de tra-



(Suite page 20)

(Suite de la page 19)

vail sur les chaînes de montage. Cette fragmentation a conduit à une consolidation tardive en temps que *roren* (1972). Mais cette union formelle n'a pas infléchi le mode de gouvernance décentralisé du syndicat. Le droit d'appel à la grève, la collecte des cotisations syndicales, et le niveau de négociation se situent traditionnellement au niveau des entreprises, voire des usines.

Parallèlement, le *roren* de Toyota a opté pour une politique d'affiliation différenciée pour les entreprises nouvellement acquises, cédées, ou créées. La stratégie générale du syndicat étant très décentralisée, il est apparu logique au fil des années de ne pas affilier les nouvelles entreprises ou les nouvelles usines au même régime que les entreprises souches du groupe. Pour une nouvelle usine, le *roren* a encouragé la création d'un syndicat d'établissement indépendant, qui même s'il était affilié au *roren*, n'était pas inclus au sein des négociations collectives menées par lui. Cette politique à deux vitesses a permis de maintenir une certaine homogénéité dans les entreprises représentées, et donc une certaine cohérence dans les positions défendues au sommet.

A y regarder de plus près, la stabilité sociale issue des cycles *Shunto* a masqué deux mécanismes de régulation sociale distincts :

- La plupart des syndicats se sont constitués comme de véritables forces de revendication, focalisant leur action au sommet du groupe industriel, et bénéficiant d'une assise suffisante pour obtenir une amélioration régulière de l'emploi pour une base large de membres. Ce rapport de force s'est peu à peu pacifié, pour aboutir au maintien d'un consensus généralisé au sein des groupes industriels représentés.
- A l'inverse, Toyota a su organiser la coordination salariale au sein même de son système de production : les collectifs salariés, même s'ils se sont plus tard unis au sein d'un *roren*, se sont construits avant tout au sein des sites de production. Le système *toyotiste* a rapidement adossé la progression des salaires sur l'augmentation de la productivité, contribuant à fusionner les objectifs des syndicats d'établissement avec ceux de l'entreprise.

Dans un cas, le consensus entre le syndicat et l'entreprise se matérialise au niveau stratégique, dans l'autre, au niveau des sites de production. Dans un cas, le consensus est tiré par la construction progressive d'une force de proposition au sommet des *roren*. Dans l'autre cas, le consensus est obtenu de fait, au sein même des usines, par l'effet du système productif lui-même qui confond l'intérêt des groupes syndicaux avec l'intérêt même de l'entreprise. Le second modèle se révélera le mieux armé face au mouvement de restructuration des années 90.

### **Au delà d'un modèle à retrouver, des modes de coordination salariale à réinventer**

Dans les années 90, les grands groupes japonais amorcent un mouvement de restructuration qui, d'une part, disperse le pouvoir de décision vers les structures divisionnelles, et, d'autre part, implique la mise en place de politiques de gestion des ressources humaines plus ou moins hétérogènes. Face à cette évolution, tous les syndicats ne partent pas avec les mêmes atouts, et vont opérer des choix stratégiques relativement hétérogènes, qui sont notamment fonction de leur trajectoire historique.

Certains syndicats comptent sur le renforcement de leur pouvoir central pour contrebalancer la dilution des structures industrielles. Le *roren* de NTT a dû faire face à la privatisation du groupe, et à une rapide augmentation du nombre et du pouvoir des divisions (8 divisions indépendantes). Devant cette fragmentation horizontale, le *roren* de NTT a pourtant décidé de maintenir sa structure centralisée. Il a donc dû assumer un effritement progressif de son pouvoir au sein des négociations. 20 ans plus tôt, il s'agissait du plus grand syndicat d'entreprise du Japon, jouissant d'un important pouvoir de négociation vis-à-vis du management et du gouvernement. En 2002, celui-ci a accepté une baisse de 30% des salaires de 60 000 des salariés représentés, en échange du maintien de l'âge d'emploi garanti.

Le *roren* de Nissan a également cherché à maintenir sa tradition centralisatrice. A la différence de NTT, celui-ci doit à la fois compter avec une fragmentation horizontale (diversification produit, alliance avec Renault,...) et verticale. Il devient de plus en plus difficile de conquérir des avantages au sommet étant donné l'hétérogénéité des personnels représentés. Ceci se manifeste dans les résultats des négociations annuelles de *Shunto* : la dispersion des accords sur les bonus et les salaires est de plus en plus importante pour les entreprises re-

présentées. Ceci se double d'une tendance à la baisse de l'indice de progression des salaires.

A l'inverse, face à la décentralisation progressive du pouvoir et à l'augmentation du nombre de divisions, le syndicat de Matsushita a su rapidement opérer un virage structurel et stratégique afin de maintenir l'efficacité de son action au sein des divisions. Au milieu des années 90, le nombre de divisions du groupe a dépassé les 40 (!). Etant donné la diversité des systèmes de ressources humaines que ce mouvement a générées, le *roren* n'a pas pu poursuivre son idéal de maintien des droits salariaux sur la totalité des entreprises qui appartiennent, ou qui appartenaient au groupe. Sa légitimité face aux multiples antennes syndicales a progressivement décliné, à mesure que les intérêts des salariés de la quarantaine de divisions devenaient hétérogènes, et que les politiques de ressources humaines prônées par les divisions divergeaient. Après une décentralisation de fait de l'action syndicale vers les syndicats d'entreprise, ce mouvement a été entériné par la création d'une structure de quatorze syndicats séparés, négociant directement au sein des conseils inter-divisionnels du groupe.

Le *roren* de Toyota avait basé son action sur une gouvernance décentralisée et sur une politique d'affiliation restrictive (les fournisseurs sont exclus des principaux accords collectifs). Cette capacité organisationnelle tout à fait particulière lui a permis de maintenir une homogénéité de sa base de membres et une logique d'action compatible avec la politique actuelle de diversification du groupe. Le succès de ce type de coordination salariale se manifeste au niveau des résultats des négociations collectives annuelles de *Shunto*. Si au global, on constate une tendance à la baisse des résultats obtenus par l'ensemble des syndicats, Toyota réussit à préserver « son » modèle social en maintenant une progression des salaires relativement stable et une faible dispersion des avantages obtenus au sein de sa base de membres.

L'affaiblissement du pouvoir des syndicats est une tendance bien réelle, et menace le consensus social établi depuis un demi-siècle. Globalement, on assiste en effet à une baisse inexorable du taux de syndicalisation et du pouvoir de négociation des fédérations nationales. L'analyse de cette tendance montre un réel déphasage entre d'une part des syndicats qui historiquement ont concentré leur pouvoir au sommet d'une organisation représentant une large base d'affiliés, et d'autre part des directions de groupe qui peuvent de moins en moins imposer une politique sociale homogène face à des divisions autonomes et un réseau industriel morcelé. On peut craindre que les groupes continuent à profiter de l'inertie des organisations syndicales pour flexibiliser une main d'œuvre qui ne se fait plus guère d'illusion sur la réalité du pacte social, ou sur l'efficacité de l'action syndicale.

Ce serait oublier ce qui avait fait la force de l'économie japonaise : la gestion de son capital humain. En effet, la « rigidité flexible » des dynamiques salariales avait largement été identifiée comme le pilier central de la performance économique des firmes japonaises dans les années 80. L'affaiblissement des mécanismes de régulation sociale n'est donc pas forcément une bonne nouvelle pour les entreprises. M. Sako montre que face au morcellement des systèmes productifs, le maintien de l'efficacité économique des mécanismes de régulation sociale doit s'envisager non plus de manière uniforme au niveau des négociations collectives nationales, mais de manière différenciée en fonction des dynamiques salariales propres à chaque groupe industriel.

En réalité le Japon n'a jamais constitué un système homogène de relations sociales. Derrière le consensus global, stratégies et structures des groupes et des organisations syndicales ont toujours été entraînées dans des dynamiques d'ajustements qui leur sont spécifiques. Les relations salariales doivent donc une fois encore se reconfigurer au sein de chaque groupe pour trouver de nouvelles sources d'efficacité, afin de conserver les avantages tirés de la polyvalence, la dévotion et la flexibilité des salariés. La mise en garde concerne donc principalement les groupes industriels : les restructurations ne seront pertinentes que si elles s'accompagnent d'actions volontaristes visant à pallier les défaillances de l'action syndicale.

Toyota l'a ici encore mieux compris que les autres. Dans les années 70, la firme avait déjà été le précurseur d'une politique volontariste de développement des compétences des salariés et des fournisseurs. Elle a récidivé en 2003 avec la création d'un plan « d'humanisation » du travail, destiné à renforcer le sentiment collectif chez tous les salariés de son réseau industriel. Les autres groupes ne semblent pas encore animés du même volontarisme. En attendant de retrouver des modes de coopération équilibrés avec les forces syndicales, ceux-ci devront un

(Suite page 22)

---

(Suite de la page 21)

jour ou l'autre prendre la question de la cohésion sociale interne à bras le corps, sauf à se priver de leviers de productivité et de qualité qui ont fait leurs preuves.

### **Conclusion**

Loin de rendre obsolètes les modèles de performance établis dans les années 80, le succès relatif de Toyota réhabilite la pierre angulaire qui reliait ces modèles : la promotion d'une rationalité collective notamment par l'association des salariés aux bénéfices générés par les hausses de productivité. Mari Sako n'annonce donc pas la mort du modèle japonais. Sa description minutieuse des mécanismes d'ajustements salariaux et de leur importance économique est un appel à ne pas laisser dépérir la mécanique sociale qui a fait la force de l'économie japonaise. Celle-ci peut être relancée à conditions d'en connaître le fonctionnement. C'est maintenant chose faite.

Au final, derrière une structure et une stratégie complexe, le dernier ouvrage de M. Sako peut être abordé de mille-et-une manières. Que le lecteur soit familier des théories invoquées ou non, il y trouvera des informations riches et précises sur l'histoire des grands groupes industriels japonais, leur stratégie, leur revirements structurels, les spécificités de l'action syndicale... A charge à chacun d'interpréter et d'utiliser ces données selon ses intérêts.

Dans cette perspective, la rigueur avec laquelle M. Sako relie les évolutions empiriques aux théories économiques actuelles n'est pas innocente. La performativité de l'économie est ainsi faite que les mécanismes sociaux ne peuvent entrer en ligne de compte que s'ils sont intégrés dans les modèles explicatifs dominants. Cet ouvrage peut être vu comme un pavé lancé dans la mare de l'économie des organisations, et énonce le même type de message qu'avaient formulés Coase, Williamson ou Chandler : les modèles économiques ne sont pertinents que s'ils parviennent à reconnaître et à formaliser l'irréductible diversité des dynamiques organisationnelles. Le jeu des boîtes noires n'a pas fini de nous réserver des surprises ■

**Rémi Maniak**

*PREG-CRG, Chaire de Management de l'Innovation*

---