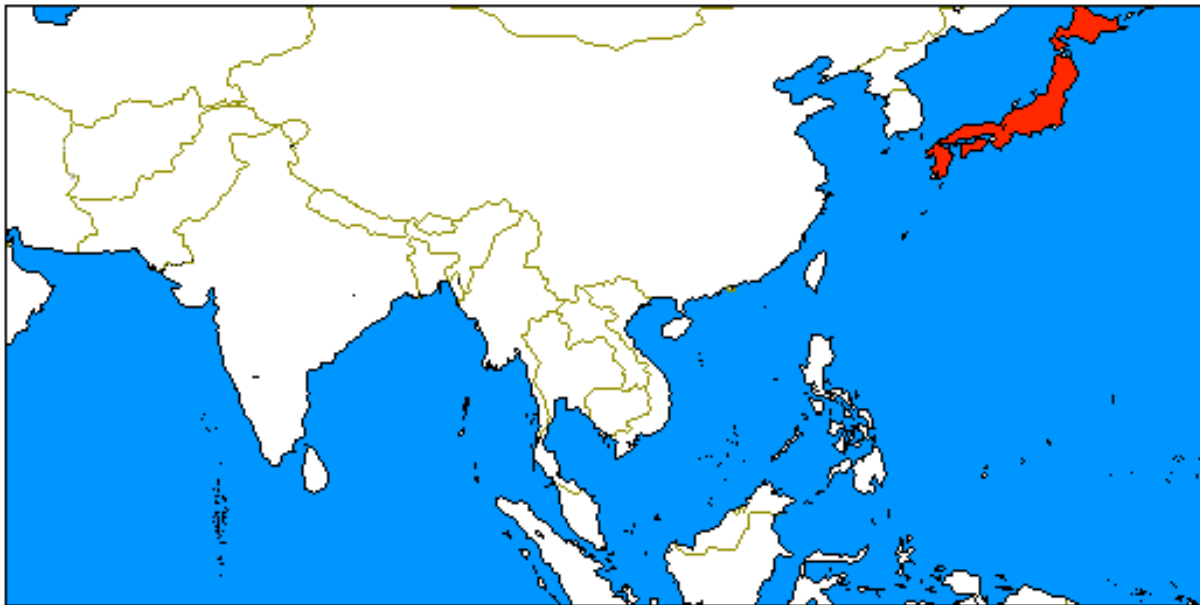
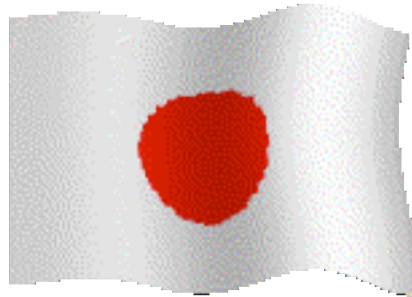


LE JAPON



La croissance semble repartir

Le management japonais : les cinq anneaux de Mushashi

Les dirigeants occidentaux et les Français en particulier sont à la recherche de nouvelles formes de management en croyant ainsi trouver une réponse aux défis de l'innovation, de la productivité et l'action commerciale, alors que les Japonais conduisent leurs affaires en suivant les préceptes du célèbre stratège Mushashi qui a exposé sa doctrine en...1645.

Comme les doigts de la main, la pensée de Mushashi s'articule autour de cinq idées forces étroitement imbriquées :

La TERRE

La base, le sol : ce qui crée.

- Faire appel à son intelligence rationnelle.
- Embrasser le plus de techniques possibles.
- Les maîtriser et les coordonner.

L'EAU

L'esprit, le non-agir : ce qui s'adapte.

- Adapter les techniques à son style.
- Rester calme, souple, disponible.
- S'adapter aux situations.
- Éviter les idées préconçues.

Le VIDE

Le non-soi : ce qui détache et se remplit.

- Se détacher de soi.
- Se détacher de toute méthode.
- Laisser faire l'intuition créatrice.

Le FEU

La non- pensée : ce qui change, attaque et embrasse.

- Avoir une vue simultanée de l'ensemble et du détail son époque.
- S'en tenir à une décision unique.
- Agir promptement pour provoquer la surprise.
- Faire preuve d'une détermination sans faille.
- Faire preuve d'une détermination sans faille.

Le VENT

Le non-dit : ce qui flotte dans l'air du temps.

- Sentir l'air du temps, connaître l'adversaire.
- Chercher l'information, se percevoir ce qui n'est pas exprimé.

Appliquée depuis 1950, la doctrine de Mushashise se propose "*d'attaquer l'adversaire par les coins*" en privilégiant les stratégies obliques, qui peuvent prendre quatre formes.

1- L'attaque de flanc, qui recherche les créneaux négligés. Citons deux exemples : La télévision et l'automobile. Le marché des téléviseurs a été investi à partir des portables bas de gamme, qui n'intéressaient pas les constructeurs américains, avant de monter en puissance pour devenir dominant. En ce qui concerne l'automobile, les Japonais se sont d'abord implantés dans de petits pays comme la Suisse et la Norvège, puis dans l'Angleterre libérale, et enfin dans la citadelle allemande peu intéressée par les petits modèles... avant d'envahir le monde.

2- L'encercllement. En lançant une gamme large qui colle à tous les besoins du consommateur, on s'empare du marché au détriment de la rentabilité immédiate. Ce fut la stratégie des fabricants d'appareils photos qui ont cassé les marchés français et anglais avant de s'en prendre à l'Allemagne asphyxiée en quelques années, géographiquement et techniquement, ne pouvant conserver que le très haut de gamme.

3- Le contournement. Le marché est attaqué par des produits nouveaux,

complémentaires ou n'existant pas : ce fut le cas des montres à quartz, des magnétoscopes et aujourd'hui des écrans couleurs plats à matrice active.

4- La guérilla. C'est la "sale guerre" comme celle qui a été faite à Rank Xerox en proposant d'abord des fournitures à prix cassé pour se faire connaître des clients, avant de proposer ses propres matériels, en débutant par les matériels bon marché. Bien entendu ces stratégies furent lancées soit simultanément soit conjointement.

Aujourd'hui la crise a atténué certains caractères excessifs de cette politique conquérante au profit de méthodes plus sages. Le président de Sony Akio Morita demande à ses compatriotes de transformer le concept "haute qualité, prix bas" en "haute qualité, prix élevé".

La crise a aussi freiné l'innovation à outrance : Toyota veut désormais limiter la prolifération de ses modèles pour les faire vivre six ans au lieu de trois. Le MITI encourage d'ailleurs les fabricants dans cette voie en favorisant les ententes : il semble que le message soit entendu car les firmes nippones modèrent à l'heure actuelle leur agressivité.

Quelle leçon l'Occident peut-il tirer de cette expérience ? Pour les Japonais, agressivité = dynamisme et ce dualisme restera certainement enraciné dans leur mentalité, mais en intégrant qu'une concurrence violente gaspille trop d'énergie et qu'il faut rechercher une juste mesure. L'avenir jugera si cette nouvelle pondération se révèle durable.

Historique

285-405 : ère Yayoi et adoption de l'écriture chinoise.

405-710 : ère Yamato (adoption des institutions de la Chine.

710-770 : ère Nara impératrices régentes).

794-1185 : ère Heian. Début de l'influence des Samouraïs.

1185-1338 : ère Kamakura; échec de l'invasion mongole.

1333-1573 : ère Muromachi. Restauration du régime impérial. Nagasaki est ouvert aux étrangers.

1582-1615 : ère Azuchi-Momoyama. Invasion de la Corée, trêve avec la Chine.

1600-1868 : ère Edo. Persécution contre les chrétiens. Fermeture du pays.

1852-1854 : le commodore Perry avec une escadre exige l'ouverture du pays au commerce américain.

1864 : les navires occidentaux démantèlent les forts de Choshu.

1868-1912 : ère Meiji : après des siècles de fonctionnement en circuit fermé, le Japon adopte les techniques et institutions occidentales afin de faire du pays une forte puissance économique et politique. Une politique d'expansion militaire est ainsi menée : elle aboutit à l'acquisition de Formose, au terme de la guerre sino-japonaise, puis à celle de la Mandchourie et de la Corée, à la suite du conflit russo-japonais.

1912-1926 : ère Taisho : Yoshihito, empereur du Japon, engage la pays dans la première guerre mondiale aux côtés des alliés.

1926 : Hirohito succède à son père à la tête du pays. C'est le début de l'ère Showa.

1937-1938 : le Japon occupe le nord-est de la Chine. Guerre sino-japonaise.
1940 : le gouvernement conclut un accord tripartite avec l'Allemagne et l'Italie.
1941-1942 : le Japon occupe la majeure partie du sud-est asiatique et du Pacifique.
1945 : les bombardements nucléaires d'Hiroshima et de Nagasaki contraignent les dirigeants nippons à capituler.
1946 : le Japon, tombé sous l'influence américaine, devient une monarchie constitutionnelle.
1951 : le traité de paix de San Francisco rend au Japon sa souveraineté.
1960 : un traité d'alliance militaire est signé avec les Etats-Unis.
1978 : le Japon, devenu une puissance économique de premier plan, signe un traité de paix et d'amitié avec la Chine.
1989 : l'empereur Hirohito meurt après soixante-deux ans de règne. Son fils Akihito lui succède, inaugurant l'ère Heisei.
1993 : Morihiro Hosokawa (Nouveau Parti du Japon), est le premier Premier ministre (depuis 38 ans) à ne pas être issu du Parti Libéral Démocrate.
1994 : Hosokawa, compromis dans un scandale, démissionne. Il est remplacé par Tsutomu Hata, auquel succède rapidement Tomichi Murayama.
1995 : séisme de Kôbé (coût de 100 milliards de \$). Attentat au gaz sarin par la secte Aum Shinri-Kyo : le gourou Shoko Asahara est arrêté.
1996 : Ryutaro Hashimoto devient Premier ministre. Les libéraux démocrates perdent la majorité.
2001 : Junichiro Koizumi devient Premier ministre.

Géographie

Superficie : 377 801 km². Population : 127 000 000 habitants. Densité : 331 hab/km².
Villes : Tokyo (capitale) : 8 000 000 hab. Yokohama : 3 200 000 hab. Osaka : 2 500 000 hab.
Nagoya : 2 100 000 hab. Quatre îles principales composent le pays: Hokkaido, Kyushu, Shikoku et la plus grande, Honshu, où résident les trois cinquièmes de la population.
Le relief est jeune (origine volcanique) essentiellement montagneux et fragmenté : on dénombre près de quatre milliers d'îles et îlots. Les seules plaines sont alluviales et souvent couvertes de débris volcaniques.

Politique

Empire : Empereur du Japon Akihito, souverain symbolique, mais grande autorité morale.
Premier ministre responsable devant le Parlement : Junichiro Koizumi.
Chambre des représentants : 480 députés élus pour quatre ans au suffrage universel direct.
Chambre des conseillers : 247 membres élus pour six ans au suffrage universel direct, renouvelés par moitié tous les trois ans. Religions : shintoïsme et bouddhisme.

Economie

Agriculture : terres cultivables peu étendues, mais rendements élevés. Le riz (6.000 kg à l'hectare contre une moyenne mondiale de (3.300 kg) occupe 40 % des terres arables: il assure l'auto suffisance du pays. Les cours nationaux sont trois fois supérieurs aux cours internationaux mais le marché agricole japonais est interdit de fait aux étrangers, sous la pression du Nokyo (union de coopératives).

Elevage peu important: 5 millions de bovins, 10 millions de porcs, trente millions de moutons.

Pêche active : premier pays pour le volume des prises avec 11 millions de tonnes.

Balance agricole très déficitaire : plus de 40 milliards de \$.

Minerais : activité marginale. Charbon (17 millions de tonnes, réserves 9 milliards de tonnes dont l'exploitation est onéreuse). Argent (250 tonnes.).

Puissance industrielle du Japon

Elle est considérable et représente 18 % de celle de l'OCDE soit l'équivalent de l'Angleterre, la France et l'Italie réunies. Le Japon détient un monopole mondial pour l'électronique grand public (photos, magnétoscope, avec une productivité de 15 % supérieure à celle de ses concurrents européens et américains dans l'automobile et l'industrie manufacturière.

Les budgets de recherche représentent 3 % du PIB.

Synthèse économique.

Population : 127,1 millions d'habitants.

De 0 à 14 ans : 14,3 %; 65 ans et plus : 18,2 %.

Croissance démographique : 0,1 %.

Indice de fécondité : 1,3 enfants par femme.

PIB 2004 (1) : 3 993 Mds \$.

PIB 2005 : 3 736 Mds \$ (1^{er} trim).

PNB 2003 : 4 256 Mds \$.

Croissance annuelle du PIB (en %) : 2001 (0,4 %), 2002 (0,3 %), 2003 (0,5 %).

PIB 2003 par habitant en PPA : 33 460 \$.

Taux de chômage 2003 : 5,3 %.

Taux d'inflation 2003 : -0,9 %.

Taux d'épargne des ménages : 4,6 % (05), 12,1 % (99), 12,2 % (2000).

Prélèvements en % du PIB : 33 %.

Structure du PIB (en %) :

- agriculture : 1,4 % - industrie : 30,6 % - service : 68,1 %.

Epargne nationale brute en % du PIB : 31 %.

Montant des exportations (1) : 395,5 Mds \$ (2002), 403,8 Mds \$ (2003).

Montant des importations (1) : 301,7 Mds \$ (2002), 289,8 Mds (2003).

Dette publique brute en % du PIB : 105 % (99), 114 % (2000). 156 % (05).

Déficit public en % du PIB : 6 % (98), 7,6 % (99), 7,9 % (2000).

Balance des opérations courantes (1) : 119,6 Mds \$ (2000), 87,8 Mds \$ (2001), 112,4 Mds \$ (2002). Estimation 2005 : + 3,4 % du PIB.

Capitalisation boursière : 4 200 Mds \$ (janvier 2000), 104 % du PIB

Production d'énergie 2001 : 104 Millions de TEP (2).

Consommation d'énergie 2001 par habitant : 520,7 TEP (2).

Indice de développement (3) : 81.

Qualité des statistiques : statistiques fiables.

(1) en milliards de \$.

(2) en millions de TEC : Tonnes Equivalent Charbon.

(3) Suisse : indice 100 (92).

Sources : chiffres, prévisions et perspectives OCDE 2004.

Défense

Budget (1) : 41,4 Mds \$.

Effectifs : 240 000 hommes. Réservistes : 48 000h.

Armée de terre : 148 000 h. Aviation : 45 500h. Marine : 44 500 h.

Matériels.

Terre.

Chars : environ 1 020. Véhicules blindés : environ 1 000 de combat et de transport.

Artillerie automotrice : environ 300 et 70 lance-roquettes dont 10 MLRS.

Hélicoptères : environ 400 dont 80 armés. Missiles antichars : plus de 600.

Missiles anti-aériens : 500 dont 200 Hawk.

Air.

Avions de combat : environ 270 dont 180 F-15.

Mer.

Sous marins : 16 avec missiles anti-surface. Destroyers : 45 avec missiles surface-surface.

Frégates : 9. Patrouilleurs : 6 dont 3 équipés de missiles surface-surface. Dragueurs de mines : une trentaine.

Transport aérien. Avions : 40 dont 10 C-130 et 10 hélicoptères lourds.

Indice de puissance militaire : C1

Forte puissance régionale susceptible de devenir une puissance militaire de premier plan, en s'appuyant sur son potentiel industriel. Les Etats-Unis maintiennent deux bases maritimes et une base aérienne avec 45 000 hommes.