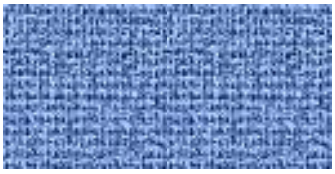

INTRODCTION

Chapitre I : LE MANAGEMENT JAPONAIS, UN NOUVEAU MODELE D'ORGANISATION AXEE VERS LES HOMMES

Section 1 : Propriétés fondamentales des entreprises japonaises

A : Emploi à vie.

B : Promotion et rémunération.

C : Les carrières non spécialisés.

Section 2 : Processus décisionnel des entreprises japonaises

A : Prise de décision participative.

B : Collectivisme et l'importance de la hiérarchie.

C : Prise en charge de l'individu dans les entreprises japonaises.

Chapitre II : Théorie Z mises en œuvres

Section 1 : Les 13 étapes de la théorie Z.

Section 2 : De A à Z ébauche d'une philosophie.

Section 3 : Théorie Z cas pratique.

INTRODUCTION

L'Amérique a découverte le management japonais, l'Europe découvre la découvert américaine. Les professeurs de gestion traversent le Pacifique pour aller ausculter le management japonais y trouver les vitamines si nécessaires à la revitalisation de leur production académique (1).

Les outils de management existants à l'époque laissent les chefs d'entreprises qu peu désabusés : ils notent la pertinence de ces approches, mais ils en réalisent les lim cherchent alors d'autre chose, une autre voie, une autre philosophie peut- être.

Ainsi, William G. OUCHI, Professeur Titulaire de chair à L'ANDERSON SCHOOL d'U enseigne le management et l'organisation, et conduit des recherches sur les structures organisations, propose une solution à travers son ouvrage « Théorie Z »

William Ouchi choisit ce nom « la théorie Z » pour faire également référence à la de Mac Gregor, en tant que prolongement logique de la pensée de ce dernier. La théori combine le meilleur de la théorie Y et le management japonais, introduisant beaucoup liberté et un climat de confiance avec les salariés. Le management japonais prône que salariés doivent être loyaux et améliorent leur travail d'équipe, ainsi que l'organisation ses travaux, y sont décrits les cercles de contrôle de qualité, et une culture particulière Z est longuement exposée. Une typologie des cultures d'entreprise est dressée. Ces div investigations, avaient pour objectif de préciser les raisons organisationnelles pour lesq les entreprises japonaises se sont montrées depuis les années cinquante, ère de l'écon managériale, plus performantes que les entreprises américaines.

La théorie Z intelligemment et patiemment appliquée doit produire, selon OUCHI, meilleurs résultats quant à la satisfaction, à l'engagement du

---

(1) HENRI – CLAUDE DE BETTIGNIES – THEORIE Z - WILLIAM OUCHI – 1982, InterEditions, Paris

personnel dans et pour l'entreprise, à la capacité d'adaptation au changement et finale terme d'efficacité de l'entreprise.

Une méthode en treize étapes est présentée pour passer de l'état X ou Y d'aujou modèle Z de demain.

W. Ouchi suggère qu'une intelligente réflexion sur la gestion des entreprise' japon peut nourrir la réflexion et l'action des dirigeants occidentaux.

Ce que l'expérience japonaise apporte c'est une autre façon de voit l'entreprise, société, les hommes en situation de travail, les relations technologie - système sociaux une autre façon de définir les problèmes, et par là peut être d'y apporter d'autres solut

Le japon aura alors été au – delà d'un mode, non pas un modèle, mais une source d'innovation pour puiser dans notre génie culturel propre et y trouver les solutions contingentes, adaptées à notre problématique.(1)

La théorie Z nous enseigne en premier lieu la confiance. Productivité et confiance de paire, aussi étrange que cela puisse paraître. Il suffie, pour comprendre cette affirma d'observer le développement de l'économie britannique au cours de trente dernières a La défiance règne en maître entre les syndicats, le gouvernement et le patronat, et cet défiance a paralysé l'économie au point d'abaisser dans des conditions catastrophiques niveau de vie des Anglais.(1)

En outre, la théorie Z nous enseigne également la subtilité. Fluctuante et comple relations humaines reflètent des nuances et de subtilités qui échappent à un étranger. faculté de faire des distinctions très précises dans le caractère permet le développeme relation particulièrement saine. Le contremaître qui connaît bien ses ouvriers pourra tenir compte de leur personnalité, décider lesquels travailleront ensemble et formera ainsi des équipes dont le rendement sera maximum.(1)

(1) WILLIAM OUCHI - THEORIE Z - 1982, InterEditions, Paris

Chapitre : LE MANAGEMENT JAPONAIS, UN NOUVEAU MODELE D'ORGANISATION AXEE VERS LES HOMMES

Le style de management à la japonaise est devenu la principale hypothèse du su
entreprises à partir des années 80 et cette explication domine encore.
Aujourd'hui, Dans ce cadre, les techniques de management des ressources humaines s
base de la fluidité et de la flexibilité des entreprises. De fréquents retours à l'explicatio
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 cor 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 socialisation, par l'emploi à long terme et par un système de compensation salariale re performances de l'entreprise. La grande entreprise paternaliste japonaise tient compte être de ses employés et fournit à la fois sécurité sociale et emploi intéressant, favorisan rotation des tâches, le travail en équipe et la formation continue. Un processus de déci collective favorise la participation des employés du management et permet à l'entrepri d'examiner un plus grand nombre d'alternatives et de réduire le temps d'implantation d directive. Un système de promotions à l'ancienneté favorise le développement d'un ma travail interne à l'entreprise et réduit donc le roulement de personnel et la perte de ma d'œuvre qualifiée.

Notre travail suivant fut donc de découvrir les propriétés fondamentales des entr japonaises ainsi que leurs processus décisionnels. (1)

(1) Le modèle japonais de gestion des ressources humaines (p.5) : www.strategie-aims.com/lille/com7002.pdf

Section 1 : Propriétés fondamentales des entreprises japonaises

Au Japon, plusieurs principes fondamentaux dictent la manière d'agir au sein des grandes entreprises. À bien des égards, certains de ces principes sont propres au Japon sont semblables en aucun point à la manière de mener des affaires ailleurs dans le mo de bien cerner les fondements du management japonais, il importe d'analyser certains qui sont les bases de celui-ci. Plus précisément, des éléments clés de la gestion à la jap seront décrits sont au nombre de trois : le principe de « l'emploi à vie », les carrières n spécialisées, promotion et rémunérations. (1)

A : Emploi à vie.

L'emploi à vie constitue la plus importante caractéristique de tout le système jap plus qu'une simple politique, c'est une rubrique qui englobe de nombreux aspects de la de travail des japonais. Il devient donc évident que pour une entreprise japonaise, recru employé devient un investissement à long terme. Le contrat que l'on offre à un candida de durée fixe, on fait la supposition que l'employé fera partie de l'entreprise jusqu'à la vie active, soit 55 ans. Ce principe implique donc pour un employé qu'il devra consacre ses efforts et toute son énergie à la cause de l'entreprise. Le recrutement a donc lieu c année en avril, à la fin de l'année scolaire universitaire et collégiale. Les candidats univ rempliront les fonctions de gestionnaires, tandis que les finissants collégiaux seront affe opérations courantes. Il importe de souligner que d'après le principe de « l'emploi à vi gestionnaires japonais qui recrutent du personnel ne recherchent pas les mêmes qualit gestionnaire américain ou européen. Partant du principe que l'employé sera en quelque membre d'une communauté, il doit avoir un esprit de groupe et une pensée à vocation collective très forte. Un candidat ayant une propension plus tournée vers l'individualism de la difficulté à séduire les dirigeants d'entreprises japonaises.

(1)Le management et le processus décisionnel au Japon (p : 7): www.nikola-petrovski.com/ /management- japonais

Une caractéristique intéressante à noter sur le recrutement est que l'embauche s
proportionnellement aux prévisions de croissance de l'entreprise.

Donc, un taux de croissance prévu de 4% entraînera un recrutement supplément
4% des effectifs.

L'emploi a vie n'est possible qu'en tant que conséquence d'une structure économ
sociale unique, que l'en retrouve ni aux Etats-Unis ni en Europe .Considérant trois gran
facteurs : Premièrement, chaque grande société japonaise verse à tous ses employés u
grande partie de ses revenus sous la forme de primes semestrielles. Grace au système
primes, les employés ont impression de vraiment faire partie de leur société et ils sont
pour coopérer au mieux de leurs possibilités.

Deuxièmement, chaque grande société japonaise comporte un nombre important
d'employés temporaires dont la majorité sont des femmes .D'une autre coté, les entrep
japonaises savent faire preuve de beaucoup de souplesse en ce qui concerne les horair
femmes ayant des enfants à charge.

Troisièmement : le gouvernement japonais encourage la création de grande entre
et de Zaibatsu très homogènes, alors que les petites entreprises existent en tant que
fournisseurs des grosses sociétés. La combinaison de ses trois facteurs crée un véritab
rempart de protection, qui fait de l'emploi à vie une réalité pour les employés masculin
grandes sociétés. (1) (2)

(3)

(1) - Le management et le processus décisionnel au Japon (8) Jean-Claude Petrovski.com/.../management-japonais.pdf
(2) - WILLIAM OUCHI - THEORIE Z - 1982, InterEditions, Paris (pp 28, 34 et 36)
(3) -Olivier DEMUSSAT : Travailler avec les Japonais Groupe Eyrolles, editions d'organisation édition 2006 page 73

B : Promotion et rémunération.

Au sein de l'entreprise japonaise, les cheminements de carrière sont lents et ils s
basés sur une évaluation informelle et de long terme de l'employé.
Le système Nenko de promotion, selon l'ancienneté, est très répandu. Le salaire de dé
assez faible et progresse à l'ancienneté. Les employées plus âgés sont donc relativeme
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 échelle
favorisée par la structure syndicale dite d'entreprise, qui regroupe tous les employés d'
firme. Les écarts salariaux au Japon sont faibles comparativement à d'autres pays et fa
l'égalitarisme par rapport à l'appartenance à une firme.
Cet égalitarisme de la politique salariale des entreprises japonaises est caractérisé par
système Nenko de promotion lente des salaires selon l'âge (Nen) et les années de serv
au sein de la compagnie. Pendant 10 ans, chaque jeune embauché dispose de la même
promotion que son voisin, ce n'est qu'au bout de 10 ans qu'il y aura une évaluation sér
C'est en fait un système de transfert intergénérationnel et certains croient que cette pr
serait une adaptation à l'exigence de la culture japonaise envers le respect des aînés. T
ce système a surtout pour effet de diminuer le stress des premiers arrivés dans l'entrep
tous les nouveaux employés commencent au bas de l'échelle, et il tend à rendre la mob
externe sur le marché du travail moins attrayante. Les salaires n'ont jamais fidèlement
système Nenko car les pratique de promotions et de boni font une place importante au
.Le système de rémunération et de promotion est cohérent avec une organisation du tr
basée sur une relation à long terme et sur la polyvalence des employés peu spécialisés
salariés sont ainsi susceptibles de participer à une rotation des tâches non seulement
horizontale mais aussi verticale, acquérant des compétences avec l'expérience. (1)

---

(1) - WILLIAM OUCHI - THEORIE Z - 1982, InterEditions, Paris (p: 37)

(1) *Le modèle japonais de gestion* des ressources humaines (p:17) : *www.strategie-aims.com/lille/com7002.pdf*

© Groupe Eyrolles

Le schéma « simplifié » de la pyramide hiérarchique des entreprises japonaises. Il est utile de connaître les versions japonaises des titres hiérarchiques, ils sont toujours utilisés sur les car tes de visite et parfois sans traduction.(1)

(1) -Olivier DEMUSSAT : Travailler avec les Japonais Groupe Eyrolles, editions d'organisation édition 2006 page 73

C : Les carrières non spécialisés.

Le développement des carrières individuelles constitue une autre caractéristique importante de système japonais. Avec ce système là, pratiquement tous les services po un employé parfaitement au courant des hommes, des problèmes et des opérations de secteurs de l'entreprise. Le jour où une coordination sera nécessaire, les deux parties s capables de se comprendre et de coopérer. Plus important encore, chaque employé sai continuera pendant toute sa carrière à changer des services, des bureaux, des lieux géographiques. Par exemple, selon le cheminement classique, un cadre d'une entreprise manufacturière accomplira le parcours suivant : ventes, approvisionnements, exportati comptabilité. Cela développe non seulement la capacité mais aussi le désir d'avoir une très élargie de l'entreprise et de coopérer avec chacun.

Aux Etats-Unis, en Europe, nous construisons notre carrière entre plusieurs entrep mais au sein de la même spécialité. Au japon, les gens font carrière dans une seule ent mais dans plusieurs spécialités. C'est là une des différences fondamentales des réponses apportées par les deux systèmes aux problèmes de l'industrialisation.

Le système de la rotation du travail sur toute une vie s'applique aux employés de nombre de sociétés japonaises. Il a également pour effet de pousser les employeurs à développer les talents et l'engagement moral de leurs employés.

L'emploi à vie, l'évaluation des résultats et le type de carrière ne forment que qu unes des conditions de travail qui encouragent les employés japonais à aboutir à une extraordinaire productivité. Toutes aussi importantes, les fonctions de direction de chac entreprise, de la prise de décision aux attitudes et aux valeurs, constituent l'arrière-pla opérations efficaces. Nous devons donc nous intéresser maintenant au processus déci des entreprises japonaises qui sera le sujet de la deuxième section. (1)

---

(1) - WILLIAM OUCHI - THEORIE Z - 1982, InterEditions, Paris (p. 48, 49 ET 49)

Section 2 : Processus décisionnel des entreprises japonaises

Les mécanismes de direction d'une entreprise japonaise sont si subtils qu'ils écha
souvent aux gens de l'étranger. Ainsi, une culture commune crée une atmosphère de
coordination qui facilite grandement la prise de décision et la planification. Cette atmos
réalise par un ensemble de symbole, de cérémonies et de moyens, à partir desquels ch
amené à tirer les meilleurs objectifs pour l'entreprise, dans n'importe quelle situation.

A : Prise de décision participative.

La stratégie de prise de décision des organisations japonaises constitue un ava
décisif et une source de motivation pour les employés. Ces derniers ont l'impression de
un véritable rôle dans l'entreprise, nécessaire pour atteindre les objectifs. Quand il faut
une décision importante, tous ceux qui se trouvent impliqués sont invités à participer,
l'information est partout étudiée, recueillie et Chacun est assuré d'être entendu. Ce pr
appelé "RINGI" permet d'assurer l'adhésion - compréhension, de recueillir le maximum
et de ne pas faire porter tout le poids ou tout le mérite d'une décision sur une seule pe
C'est donc un sentiment d'appartenance solide qui se crée entre l'employé et l'organis
ainsi cette stratégie de décision répartie la responsabilité d'une décision non pas à une
personne mais au groupe d'individus qui a participé à la décision. Cela a une influence
sur le stress des cadres et on évite les baisses de rendement que l'on constate parfois
entreprises occidentales.

Cette méthode conduit ainsi, à une prise de décision naturellement participative
permettant de pallier efficacement l'absence de l'un des membres de l'équipe et aussi
contribuer à l'amélioration continue de l'entreprise

B : Le collectivisme et l'importance de la hiérarchie :

Le collectivisme est un phénomène de premier plan au sein des entreprises japona
Dans la culture d'entreprise japonaise un individu devient performant lorsqu'il s'allie à

pour former un ensemble, ainsi l'esprit de groupe dominant dans les entreprises japona n'empêche pas la hiérarchie d'être respectée et d'occuper une place prédominante.

Le collectivisme japonais est efficace du point de vue économique. Grâce à lui, les hommes travaillent bien les uns avec les autres et s'encouragent mutuellement à se su Le mode de vie industriel exige une dépendance réciproque des individus. Le collectivis japonaise a pourtant sur la réalisation économique une conséquence capitale quoique p évidente à première vue.

Les japonais ont le sens collectif de la responsabilité et n'utilisent pratiquement ja des stimulants individuels tels que la rémunération à la pièce et l'augmentation de sala la production individuelle. Tout ce qui est important dans la vie résulte de l'effort d'une d'un effort collectif. Le groupe fournit des valeurs communes ainsi Les entreprises japon préfèrent avoir un groupe homogène avec des compétences moyennes plutôt qu'un gro sans cohésion et des compétences individuelles pointues c'est pour cela l'individu est s rester au sein de la même entreprise toute sa vie, sa fidélité envers cette entreprise ne pas amener au questionnement. Au japon, la fidélité envers l'organisation est une valeu qu'importante. En ce sens, un employé qui quitterait son emploi serait perçu comme n' pas les qualités requises pour occuper un emploi dans une autre entreprise.

C : Prise en charge de l'individu dans les entreprises japonaises :

L'entreprise japonaise tisse des relations inclusives, alors que la plupart des entrepr occidentales pratiquent une politique d' « inclusion partielle » sorte d'accord tacite pas l'employé et son employeur et stipulant que le lien qui les unit n'implique que les activ directement liées à l'aboutissement d'un travail donné. Une société japonaise constitue structure très rigide, parfois même autoritariste. Il est rare de voire un employé qui s'op directement à son supérieur. Des gens qui envisagent de travailler ensemble toute leur peuvent laisser des antipathies se développer. Il se créer alors un modus vivendi bien p subalternes se sentent libres de poser des questions et de soulever des problèmes éca bureau tout en s'attendant à entendre le patron leur répondre de manière sympathique orientation globale des

entreprises japonaises trouve son origine dans un fait historique a travers le passage d
système politique féodal à la société industriel envahit brutalement le japon, autant qu
les forces culturelles et sociales.

Les sociétés japonaises durent alors bâtir des dortoirs, donner un régime aliment
assureraux parentsque leurs enfantsrecevaientune formationmorale,intellectuelle,
physique, et domestique qui leur permettrait d'affronter les réalités de la vie. Dans le c
jeunes filles, la société leur offrait un enseignement ménager destinée à les préparer à
d'épouse.

Les relations entre individus deviennent intimes lorsque la vie sociale et l'économ
intégré en un tout unique. Les individus établissent entre eux une multitude de liens pl
seule et unique relation dans le cadre de leur travail. Ce type d'intimité désarmée les a
égoïstes ou malhonnêtes au sein de groupe. Les valeurs et les convictions sont alors pa
en ce qui concerne un nombre énorme de problèmes relevant ou non de travail. Ainsi l'
la confiance et la compréhension se développent lorsque les individus sont liés les uns
autres par des liens multiples au sein d'une relation totale.

Chapitre II : Théorie Z ; mise en œuvre

Les gérantsde l'industrieet les boutiquesde quartier ont tous compriqu'une
entreprise ne se construisait pas comme une maison, mais plutôt comme un mariage. U
entreprise connaît un processus constant de développement et dégénérera si on ne lui
pas attentionPartout,la belle aventures'achèveraau bout de quelque tempet toute
l'institution s'effondrera si un état permanent de grande excitation constitue le seul cim
conserve sa cohésion à l'entreprise. Le processus de développement est fort lent, et il f
normalement des années pour voir se produire la transition. Dans ce chapitre nous déc
étapes nécessaires qui permettrons à chaque employeur, employé, pdg ou chef de bur
d'amorcer le changement vers la théorie Z, puis en traite la philosophie suivi par l'entr
et en fin un exemple de réussite : General Motors

Section 1 : Les 13 étapes de la théorie Z.

Ces étapes sont le fruit de l'expérience de William Ouchi qui applique la théorie Z plusieurs sociétés parmi les cinq cent les plus importantes des Etat-Unis. Les étapes ne suivent pas obligatoirement dans un ordre rigoureux Elles peuvent s'intervenir car le changement pour la théorie Z est, comme la théorie elle-même, d'ordre global. Il faut également se souvenir que l'objectif de changement n'est pas un individu mais une en dans son intégralité.

Etape un : Comprenez ce qu'est une entreprise de type Z et quel est vot

Familiariser l'encadrement impliqué avec la théorie Z :

- Par la lecture d'ouvrage
- Par la discussion
- Par le développement de la confiance en montrant la convergence des object atteindre
- En donnant l'exemple : intégrité et franchise

Etape deux : examinez la philosophie de votre entrepris.

La philosophie de l'entreprise permet à tous de savoir le sens des valeurs nécess leur vie et au travail. Il détermine le comportement en interne mais également en exte vis des clients et des fournisseurs.

Elle ne peut s'inventer de toute pièce, aussi afin de la mettre en lumière, il faut étudier grandes décisions des dernières années et voir ce qui les sous-tendait.

La détermination de la philosophie actuelle et à venir doit intervenir très tôt, dans le pr de changement.

Etape trois : définissez la philosophie recherchée et obtenez la participat l'entreprise.

Le changement dans l'entreprise ne peut aboutir sans la participation directe et personnelle de celui qui occupe le sommet de la hiérarchie. L'évolution vers la participa

---

(1) Les fiches de lecture de la chaire D.S.O : www.cnam.fr/lipsor/dso/fiche/ouchi.html

se faire de façon progressive et s'appuyer sur la confiance existant entre le chef d'entre
ses collaborateurs.

Etape quatre : mettez en place votre philosophie en créant à la fois les stru et les stimulants(1)

Les structures formelles ne sont mises en place que pour palier les faiblesses occasionnelles en matière de coopération ou d'information.
L'entreprise efficace sera celle qui fonctionnera en coordination tacite, tel un clan.

Etape cinq : développez les techniques de communication (2)

Elles sont d'une importance capitale pour une entreprise Z, dont la force réside e souplesse d'adaptation au changement. Les relations formelles sont ambiguës et les co de responsabilité non précisément définis. Cependant, la philosophie d'entreprise, compréhensible par tous, permet d'aborder à la fois le subtil et le complexe.
Avant la formation à la prise de décision participative, il faut d'abord commencer par le méthodes de résolution de problèmes. Il existe 2 grands types :
La reconnaissance des schémas d'interaction dans les groupes chargés de prendre les et de résoudre les problèmes. Voir quand un groupe se dirige trop rapidement vers une afin d'éviter de discuter des vrais problèmes.
Promouvoir le leadership au sein du groupe afin qu'il puisse rapidement identifier les problèmes important, résoudre les conflits et déboucher sur des solutions créatrices. Il adapter les structures de façon à favoriser la coopération, soit en créant des commissio composées de membres représentant divers départements, soit en créant une structure matricielle, lorsque 2 départements de même importance mais ayant des rapports con doivent collaborer. Il faut en plus créer les stimulants correspondant à chacun des mem

(1)-WILLIAM OUCHI - THEORIE Z - 1982, InterEditions, Paris (page 115)
(2)-WILLIAM OUCHI - THEORIE Z - 1982, InterEditions, Paris (page 116)

l'entreprise. Un exemple de stimulant est le plan Scanlon, selon lequel les bénéfices so
répartis entre salariés et actionnaires, cela dans des proportions équitables pour chacu
les stimulants ne sont pas uniquement monétaire : nature du travail, responsabilité, etc

Etape six : un test pour vous et pour le système(1)

A chaque innovation dans l'entreprise, il est primordial qu'un test soit réalisé, afin
vérifier si les objectifs sont atteints. Ce test convaincra les sceptiques, et inversement
l'enthousiasme des inconditionnels.
D'autre part, les cadres supérieurs doivent s'évaluer avant toute répercussion :
par sondage auprès de leurs proches collaborateurs,
par invitation d'une personne non concernée par le changement à visiter l'entreprise.
Plus tard, chaque cadre pourra se livrer à une évaluation personnelle. En effet, chaque
doit se sentir :
moins harassé, car ces collaborateurs ont de moins en moins besoin d'aide,
moins satisfait, car il se met à douter de ses qualités de gestionnaire.
Enfin, "l'entreprise Z ne connaît la réussite que lorsque les travailleurs à la chaîne réag
critique de leurs clients, et que chaque membre de l'entreprise participe vraiment au s
structure égalitaire et cohérente."

Etape sept : faire participer le syndicat (2)

La négociation avec les syndicats est un des éléments les plus sensibles du développement d'une entreprise. Ceux-ci doivent être associé très rapidement au proc
changement, et il faut élaborer une philosophie systématique des relations avec le pers
Des retouches effectuées par les professeurs James Medoff de Harvard et Kathryn Abra
MIT, ont montré que la productivité était supérieur dans les entreprises syndiquées par
aux entreprises non syndiquées.

---

(1)-WILLIAM OUCHI - THEORIE Z - 1982, InterEditions, Paris (page 122)
(2)-Les fiches de lecture de la chaire D.S.O :www.cnam.fr/lipsor/dso/fiche/ouchi.html

L'entreprise qui passe d'un style de gestion autocratique à un style démocratique doit absolument gagner la confiance de ses employés. Le syndicat, dans un environnement pourra constituer un canal de communication avec eux.
Il faut donc que la direction et les syndicats soient convaincus de la valeur des stimular permettant de faire naître des relations de travail productives. La direction et les syndic n'arrivant pas à œuvrer pour ces changements abaissent la productivité et peuvent con la disparition pure et simple de l'entreprise.

Etape huit : stabilisez l'emploi (1)

La stabilité de l'emploi dépend de la politique adoptée. Ainsi un grand nombre de départs volontaires seront évités si l'environnement de travail est juste et équitable, et personnel participe aux décisions importantes.
En cas de difficultés, l'effort peut être supporté par tous :
Les actionnaires en acceptant une participation moindre ou des pertes.
Les salariés, en acceptant des semaines de travail et des feuilles de paye écourtées.
Le destin de la plupart des sociétés est lié à la stabilité de l'emploi. Le point essentiel d stabilité de l'emploi étant l'évaluation et la promotion lente.

Etape neuf : adoptez le système de l'évaluation et de la promotion lente. (

Le ralentissement du processus d'évaluation et de promotion est capital lorsqu'on faire comprendre au personnel l'importance des résultats à court terme. Pour éviter le d des jeunes diplômés de valeur, on peut dans ce cas leur offrir une promotion rapide par à la concurrence, mais lente par rapport à leurs égaux pour qu'ils acquièrent une vision terme.

(1)-Les fiches de lecture de la chaire D.S.O :www.cnam.fr/lipsor/dso/fiche/ouchi.html
(2)-WILLIAM OUCHI - THEORIE Z - 1982, InterEditions, Paris (page 128)

Une solution consiste à promouvoir tout le groupe de jeunes diplômés à un rythm
supérieur à celui que mériterait un individu moyen, mais inférieur à celui du meilleur él
Cependant, on peut aussi leur offrir des formes d'évaluation non monétaires, telles que
travail régulier avec leurs supérieurs sur certains projets, de même qu'une formation et
conseils plus personnels.

Etape dix : élargissez les possibilités de carrière (1)

On constate que les cadres qui continuent à passer d'un poste à l'autre d'une mê
société, sans avoir pour autant de promotion hiérarchique, conservent leur enthousiasm
leur efficacité. Un certains nombres de sociétés ont ainsi mis en place des programmes
rotation systématique de leurs salariés.

Cependant des sociétés continuent à surestimer la valeur de la spécialisation et
estimer l'importance de la connaissance pluri départementale.

Il est de l'intérêt de chacun d'encourager le mélange d'experts travaillant sur le
problème, chacun des éléments de l'entreprise Z étant liés ensemble afin de constituer
système coopératif.

Etape onze : introduisez les réformes à la base(2)

Contrairement à ce qui s'est habituellement fait dans les entreprises classiques, l
théorie Z est partisane d'une introduction au changement commençant par le sommet
hiérarchie.
Il faut commencer par établir la compréhension et la confiance aux niveaux supérieurs
hiérarchie. Ce n'est qu'après l'apparition de ces résultats qu'il faut envisager une actio
bas niveau, et qu'un programme durable de changement pourra avoir lieu dans les usin
ateliers. Pour faire disparaître le scepticisme, il faut plus d'actes que de mots.

---

(1)-Les fiches de lecture de la chaire D.S.O :www.cnam.fr/lipsor/dso/fiche/ouchi.html
(2)-WILLIAM OUCHI - THEORIE Z - 1982, InterEditions, Paris (page 134)

Etape douze : Découvrez les secteurs où vous pouvez implanter la particip[1]

Dans le cas ou on a réussi à instaurer une justice dans les salaires, une stabilité d
l'emploi et la coordination interdépartementale, leurs effets doivent déjà se faire sentir
terme de productivité et de fidélité du personnel.
Il faut privilégier l'interrogation des salariés en tant que groupes et non au moyen de b
idées anonymes, et ne pas hésiter à mettre leurs suggestions en application.
On constate que les différentes expériences réalisées autour de la participation ont dor
naissance à de nouveaux modes de fonctionnement tels que les équipes semi-autonom
que la conception d'usines ou bureaux sous forme de systèmes socio-techniques reflét
conceptions humaines ou mécaniques.

Etape treize : encouragez le développement des relations globales[2]

Les relations globales aident à maintenir la nature égalitaire de l'entreprise en m
supérieure et subalterne sur un pied d'égalité.
Cependant, elle ne peut être inventée de toutes pièces et ne peut se développer que lo
changements de type Z sont en route.
Il faut régulièrement faire des séances de questions réponses expliquant notamment le
forts et les points faibles de la société, et son rôle sur le marché. Ces discussions sont l
toutes relations globales et libèrent de toute emprise paternaliste.

---

(1)- WILLIAM OUCHI - THEORIE Z - 1982, InterEditions, Paris. (Pages : 137)
(2)- WILLIAM OUCHI - THEORIE Z - 1982, InterEditions, Paris. (Pages : 138)

Section 2 : De A à Z ébauche d'une philosophie.

Le fondement de toute entreprise de type Z est sa philosophie. Il peut paraître é
de mêler des problèmes d'ordre pratique à des considérations éthérées mais, non dépl
croyance populaire, la philosophie et les affaires sont les meilleures amies du monde. U
philosophie peut aider une entreprise à préservé sa spécificité en exposant de façon pr
explicite ce qui est important et ce que ne l'est pas. Une philosophie est tout particuliè
importante pour une entreprise de type Z.

A : Recettes pour une philosophie :

Plusieurs méthodes existent pour faire émerger une philosophie. La plus connue co
faire interviewer tous les cadres supérieurs par une ou deux personnes qui vont ensuite
l'ensemble du groupe faire un résumé des conceptions individuelles de philosophie, sui
discussions aboutissant à un consensus.

Une autre méthode consiste à faire s'exprimer les leaders charismatiques de l'entre
s'ils existent, sur les principes fondateurs de l'entreprise.

Une philosophie doit comprendre :

- Les objectifs de l'entreprise
- Les méthodes d'action
- Les contraintes qui lui sont imposées par l'environnement socio-économic

La philosophie précise les fins, mais également les moyens :

- Les fins : les objectifs ne doivent pas comprendre que les objectifs financier
  doivent être répartis selon qu'ils concernent les finances, la technique, le
  développement etc…, et quelque soit leur ambiguïté apparente. Dans une
  entreprise de type Z, les objectifs apparemment ambigus peuvent être com
  de tous d'une manière subtile et complexe.

- Les moyens : la philosophie explique comment cadres et employés se parta le pouvoir, comment sont prises les décisions, comment traiter avec les communautés locales, etc…

Enfin, la philosophie doit lier l'entreprise à son environnement le plus vaste, en p notamment ce qu'elle doit représenter dans l'économie et la société. Ainsi, pour Hewle Packard, "les bénéfices sont la récompense accordée par le public lorsque la société ap une véritable valeur".

B : La philosophie mise en pratique :

Ce type de philosophie est plus usitée au Japon qu'aux Etats-Unis, et encore moi Europe. La plupart des sociétés américaines n'ont pas de grands énoncés de leur philo mais la garde surtout en mémoire, plus que par écrit.

Un exposé précis et largement distribué sert de protection à l'employé ne faisant pas p la direction. Ainsi, les employés peuvent-ils évaluer les actions de leurs supérieurs et fa de leurs revendications au service du personnel ou à un autre échelon de la hiérarchie.

Les salariés Z sont de plus en plus nombreux à utiliser la philosophie de l'entreprise au quotidien. Ce sont des documents vivants. Nous allons voir ci-après quelques exemples d'application de cette philosophie

C : Affiner le document vivant :

En 1957, Bill Hewlett et Dave Packard devant l'expansion de leur sociétés, ont ép besoin de transmettre à leurs employés autre que par oral, leurs grands principes de g s'agissait d'un ensemble de décisions allant sur une période d'une vingtaine d'années donné naissance à des principes et des valeurs, créant une véritable culture d'entrepris

Cette philosophie possède les trois éléments qui permettent à une philosophie d' complète :

- La relation de la société et de son environnement, dans les rubriques : clien
  civismes
- Les buts et objectifs fondamentaux. Rubriques : bénéfices, champs d'intérê
  croissance
- Les moyens, dans les rubriques : notre personnel, et direction

Chaque un, cadre ou employé peut interpréter cette philosophie à sa manière, mais la définition des valeurs communes fait l'unanimité.

La philosophie HP se caractérise par des principes naturels, lesquels s'ils n'étaient clair énoncés pourraient se perdre dans les méandres de la bureaucratie.

D : Rassembler les morceaux épars

La société Dayton-Hudson elle, est composée de plusieurs sociétés acquises au c ses développements successifs. Dans ce cas, toutes les divisions doivent être pleineme conscientes de la nature des sous-cultures de chaque composante et accepter un énon de la philosophie de l'entreprise où soient précisées les relations mutuelles.

Cette philosophie essaye de remédier aux sources de désordres nombreux, mais delà d'une simple mesure des ventes en proposant une méthode originale de fonctionn de boutique de détail.

E : Usage de l'auto - critique

La philosophie d'entreprise a été élaborée différemment chez Rockwell. En effet, a utilisé un outil particulier qui est le "profil de culture". Sorte de charte de la taille, du de la croissance, il mesure l'ensemble des idéaux d'une société, mais aussi ce qu'il y a réaliste dans ces idéaux. Il résume enfin les caractéristiques les plus importantes, du p l'information à l'orientation individuelle, en passant par l'emploi à long terme.

Il a été divisé en 5 éléments :

- La catégorie culture : environnement à long terme et à court terme.
- Où nous étions avant : optique à court terme

- Ce que nous avons fait : planification stratégique, etc…
- Où nous en sommes : regard froid sur les choses
- Orientation à venir.

Dans un profil de culture, le risque est important, mais l'enjeu est capital, aussi seul un
direction solide pourra supporter la critique et entreprendre le changement. Cependant
montre la volonté de la direction d'améliorer sa capacité à traiter de manière à la fois c
et subtil.

Autre exemple, l'énoncé de la "culture informelle" d'Intel qui insiste plus sur une
description de la culture actuelle que sur son état futur. Cependant, le plus remarquabl
l'importance qu'elle accorde au fait par rapport aux moyens. Ainsi, trouve-t-on un chap
consacré à l'environnement ou l'éthique du travail, où est rappelé l'importance du trav
la rigueur dans l'entreprise, ainsi que la priorisation de la quantité sur la qualité. De mê
chapitre est-il consacré également aux équipes, lesquelles font parties intégrantes de
l'environnement, et peuvent prendre diverses formes en fonction des secteurs de la so
plus importantes sont les équipes invisibles qui ne sont pas formellement définies, ni m
spécialement réunies.

Enfin, la philosophie d'Intel a pour but de placer les objectifs collectifs au dessus des ob
individuels. Parmi ces objectifs, la rentabilité et la supériorité technologique sont
fondamentales.

F : Derniers commentaires sur la philosophie de l'entreprise

On peut dire en résumé que : "la philosophie d'une entreprise va fixer les buts et méth
auxquels une communauté d'employés tente d'aboutir. l'ensemble des règles qui en dé
constituent la culture d'entreprise. Une philosophie d'entreprise sous-tend la philosophie
morale de ceux qui ont façonné la société par leurs actions.

Toutes les philosophies présentées plus haut ont en commun la compréhension du but
de la société, ainsi que la coopération pour y arriver.

Section 3 : Théorie Z cas pratique. *(General Motors comme exemple)*

D'après William Ouchi, l'exemple de General Motors ne constitue en rien une preu scientifique de l'utilité de la théorie z. Seul but et de présenter une certaine conception changement ainsi que le processus même de changement .

A : Une usine du groupe Général Motors

General Motors est sans aucun doute l'entreprise américaine qui a élaboré la mét de participation la plus sérieuse et la plus complète. Cela lui à permis de redresser de f spectaculaire certaines de ces entreprises qui étaient au bord de la faillite. Ex. Buick Souffrant de la concurrence japonaise, G.M. s'est isolée en se mettant à l'abri des influe extérieures. Le fonctionnement des entreprises américaines privilégiant les résultats à termes, ne favorisait pas l'investissement nécessaire aux évolutions du marché, entraîn ce fait des déficits à long terme.

Cette mésaventure n'empêche pas tout fois la General Motors de procéder à un g nombre de caractéristique positive propre aux entreprises Z. De plus, cette société nou donnée l'exemple d'une méthode heureuse et productive permettant l'application des méthodes participative au niveau de l'usine.

B : L'incitation au changement

Un groupe de réflexion a été constitué comprenant notamment deux membres ont intérêt tout particulier:

- Le sociologue LIKERT, qui a élaboré la thèse selon laquelle les entreprises appartiennent à 4 grandes catégories baptisées systèmes, allant de I à IV en f du fait qu'elles soient de structures très hiérarchisées ou fonctionnent sur un m participatif. Il a d'autre part démontré que les entreprises de type IV étaient pl rentables que celles de type I.

- Pour le président de la Général Motors ,un changement radical était nécessaire revitalisation de l'industrie automobile américaine dépendait d'une nouvelle compréhension des hommes et de la gestion en tant qu'organisation des êtres humains

Le président passa de nombreux mois à discuter avec Likert, à lire ses études et à envisager la possibilité pour General Motors de passer d'une forme de gestion ultra-hiérarchisée à une forme participative.

C : Le coup d'envoi :

Il eut lieu officiellement en 1980 au congrès annuel de l'Académie de Gestion, regroupant plus de deux mille professeurs des écoles de commerce américaines.

Mais auparavant, tout un travail avait été fait au sein du staff de la Général Motor les syndicats avaient eux-mêmes été sensibilisés à ces points de vue. Ainsi, responsabl syndicalistes avaient reconnu le besoin de changement qui engendrait un renforcemen sécurité de l'emploi, l'accroissement de la productivité et l'amélioration des conditions travail.

Le processus de changement a commencé au plus haut niveau, avec une période douze ans permettant la mise à l'épreuve des théories nouvelles, l'acquisition de la cor d'un grand nombre de cadres supérieurs puis moyens, pour ensuite toucher les agents maîtrise des usines.

D : De vieilles habitudes à oublier :

L'opposition entre bénéfices et salariés constitue un thème majeur à la Général M comme dans toute entreprise de type Z. cela est du à la trop forte orientation à court te entreprises américaines.

Cependant, après une observation attentive, il apparaît comme nécessaire :

- Un investissement dans la formation du personnel
- Le développement à long terme des relations de travail
- La considération des besoins sociaux émotionnels et de dignité des employés
- La participation du personnel à la prise de décision

Le long terme s'est donc imposé avec lenteur à la Général Motors, avec l'adaptation principes tels que ceux appliqués à l'usine Packard de Brookhaven :

- Confiance dans les relations : Rien n'est possible sans la confiance
- Participation : Les hommes soutiennent ce qu'ils aident à créer.
- Communication : Les hommes désirent connaître le maximum de choses sur leur environnement de travail
- Des espérances plus élevées : La fierté s'éveille lorsqu'on atteint des objectifs qu autant de défis.

E : Tout reprendre à zéro :

En août 1975, un groupe d'intervention se réunit afin d'élaborer un système socio-tech pour l'usine de Brookhaven. Après avoir étudié divers styles de gestion, visité d'autres analysé le comportement humain, il élabore une philosophie fondamentale et des princ gestion.

Ce travail permettra la mise en place d'une nouvelle organisation, où l'équipe constitue groupe fondamental au sein de l'usine. Chaque équipe est responsable de toutes les ac liées à la fonction, y compris le contrôle qualité. De plus, chaque équipe élit un représe comité d'usine, qui s'occupera des problèmes plus généraux.

F : Le résultat

Pour les huit premiers mois d'Opérations l'usine à réaliser des résultats quantitatifs parmi elles :

- Excellente qualité et plus petit rapport qualité-prix de toute la division Packard
- Livraison assurée a 99% sans augmentation des frais de transport.
- Meilleur indice de sécurité de tout le groupe pour la période envisagée
- Heures supplémentaires contrôlés a moins de 2% pour les salariés et les travaille horaires
- Absentéisme occasionnel de 2,8%
- Coût d'opération bien inférieur au budget prévisionnel
- 1800000 dollars consacrés à la réalisation des projets de réduction des dépenses
- Efficacité accrue de 96% et plus depuis janvier

En 1980, extension à l'ensemble des usines du groupe du projet de Brookhaven.

En guise de conclusion

La gestion participative est plus exigeante pour les travailleurs, car elle leur demande d
s'investir de leur plein gré dans l'analyse, la planification et la prise de décision.

Le passage de A à Z, constitue un investissement lourd qui ne peut être supporté
des sociétés bénéficiaires, mais il se révèle payant dans l'avenir tant pour les salariés,
les actionnaires.

Une chose est sure, pour que cette mutation ait une chance de réussir, il faut obligatoir
obtenir un soutien du sommet.(1)

(1) -WILLIAM OUCHI - THEORIE Z - 1982, InterEditions, Paris (pp. 34, 35 ET 36)

CONCLUSION

Le modèle de management japonais est centré sur l'intérêt de l'empl
du moins dans les conglomérats et dans une moindre mesure dans les soc
satellites où les contraintes du marché obligent parfois à certaines
transgressions. S'il résulte de cette gestion un formidable progrès social po
employés via la sécurité de l'emploi, l'assurance d'une promotion continue
au long de la carrière, la prise en charge de l'éducation des enfants, … cet
générosité occasionne certaines lourdeurs de moins en moins compatibles
l'intensification de la concurrence internationale.

Les entreprises et les mentalités ne sont pas préparées aux profonds
changements qu'il faut opérer pour maintenir la compétitivité. Pendant de
décennies les firmes nippones ont favorisé la promotion à l'ancienneté et n
au mérite, la multiplication des postes « à responsabilité » au détriment de
l'efficacité, tout cela en vertu des principes de cohésion et de fidélité. Cela
pas favorisé le dynamisme et l'émergence de nouveaux talents.

L'horizon de gestion à long terme est de moins en moins compatible
la rapidité de réaction des marchés, des investisseurs et de la concurrence
Par ailleurs le manque de contrôle interne et externe a provoqué un gaspil
de la richesse des entreprises par le dirigeant. Les investissements insens
réalisés notamment dans les années 80 sont à l'origine des dettes que
supportent aujourd'hui les firmes japonaises limitant d'autant leur marge d
manoeuvre .

Le modèle de management japonais trouve ses limites dans
l'intensification des échanges internationaux et les relations de plus en plu
étroites avec les firmes étrangères, les prises de participation d'entreprise

européennes (Renault a racheté une part significative de Nissan) ou américaines.

La confrontation à d'autres méthodes de gestion et de management oblige à faire le tri dans certaines pratiques. Le dirigeant risque de perdre pouvoir car les capitaux étrangers exigent une réelle transparence. Le rapprochement de groupes industriels ou financiers accélère la remise en questions des pratiques de management. L'emploi à vie est menacé, la promotion s'effectue de plus en plus au mérite. Les banques sont moins pr supporter financièrement les poids morts de l'économie japonaise. La réali économique tend à modeler différemment le management nippon.

Mais le Japon a poussé les plus brillants manageurs à faire évoluer les pratiques de management instaurées partout dans le monde. La théorie de l'entreprise Z a vu le jour suite à l'hybridation de la méthode nippone à ce occidentale. En effet, cette entreprise tente de recréer certaines caractéris des japonais comme la relation de travail global par l'entremise de la muta des fonctions organisationnelles en unités cellulaires autonomes. IBM, Proc Gamble et plusieurs autres firmes se sont pliées à l'hybridation des métho managerielles. Il revient désormais au Japon de faire le tri dans ses pratiqu management sans renier l'essentiel mais en trouvant un nouvel équilibre s veut rester le champion de l'innovation qu'il est devenu.

Bibliographie

HENRI – CLAUDE DE BETTIGNIES – THEORIE Z - WILLIAM OUCHI – 198 InterEditions, Paris

Le modèle japonais de gestion des ressources humaines: www.strategie-aims.com/lille/com7002.pdf

WILLIAM OUCHI - THEORIE Z - 1982, InterEditions, Paris

Le management et le processus décisionnel au Japon :

www.nikola-petrovski.com/__/management-japonais.pdf

Les fiches de lecture de la chaire D.S.O :
www.cnam.fr/lipsor/dso/fiche/ouchi.html

Olivier DEMUSSAT : Travailler avec les Japonais Groupe Eyrolles, editi
d'organisation édition 2006