

Janvier 2006

# **CINQ OU SIX CHOSES VUES AU JAPON ET PEUT-ÊTRE QUELQUES AUTRES**

*Denis Tersen*

*Dans le cadre du "Mardi d'Eur-Ifri" sur le thème  
"Qu'est-ce que l'Europe peut apprendre du Japon?"  
Bruxelles, le 10 janvier 2006*



**Eur-Ifri**

**"Un regard européen sur l'UE"**

L'Ifri est, en France, le principal centre indépendant de recherche, d'information et de débat sur les grandes questions internationales. Créé en 1979 par Thierry de Montbrial, l'Ifri est une association reconnue d'utilité publique (loi de 1901). Il n'est soumis à aucune tutelle administrative, définit librement ses activités et publie régulièrement ses travaux.

*Les opinions exprimées dans ce texte n'engagent que la responsabilité des auteurs.*

Tous droits réservés - <[www.ifri.org](http://www.ifri.org)>

Ifri  
27 rue de la Procession  
75 740 Paris cedex 15 France  
Tél. : 33 (0)1 40 61 60 00

Eur-Ifri  
22-28 Avenue d'Auderghem  
1040 Bruxelles - Belgique  
Tél. : +(32) 2 238 51 10

# **CINQ OU SIX CHOSES VUES AU JAPON ET PEUT-ÊTRE QUELQUES AUTRES**

**Denis Tersen**

**Dans le cadre du mardi d'Eur-Ifri sur le thème  
« Qu'est-ce que l'Europe peut apprendre du Japon ? »  
Bruxelles, le 10 janvier 2006**

## **1. Au Japon, rêvant du Japon, pensant à l'Europe**

Un voyage-retour au Japon est toujours un moment émouvant et passionnant. Il y a bien sûr le plaisir des retrouvailles et du jeu des résonances mais aussi le plongeon dans cette réalité flottante et floue si bien incarnée par Bill Murray dans « Lost in translation » : décalage horaire, manque de sommeil, bruits (musiques ?) et lumières de la ville japonaise, profusion et confusion des signes, confrontation avec l'hyper-technologie, appréhension en surface du monde à travers les informations télévisées ou du journal – l'étrange lucarne allumée au milieu de la nuit, le quotidien glissé sous la porte de la chambre de l'hôtel –... donc forcément l'attention aux faits divers comme révélateurs de société.

Il y a quelques semaines, en décembre dernier, un meurtre horrible mais surtout très important le commentaire sur le meurtre : un enfant assassiné... par un Sud-Américain d'ascendance japonaise, et l'éditorial de l'Asahi Shimbun (six millions d'exemplaires par édition) qui met en garde : « lecteurs, attention de ne pas généraliser... Les étrangers s'intègrent difficilement dans notre société japonaise, mais ce ne sont pas tous des meurtriers en puissance ». Aussi le comportement défaillant d'un architecte et d'une entreprise de construction avouant que les bâtiments et appartements vendus ne répondaient pas aux normes sismiques, - défaillance toujours difficile à détecter dans une société reposant sur l'autocontrôle et l'éthique intériorisée – et encore la démission d'un député indélicat trop lié aux groupes de pression. Quelques jours plus tard, une erreur grossière dans un ordre de bourses donné par un employé d'une banque japonaise et des sociétés de courtage étrangères qui sautent sur l'aubaine et réalisent de gros gains avant d'être rappelés à l'ordre par le ministre de l'économie Yosano, et la presse, et de devoir reverser à la banque japonaise le trop perçu... En toute légalité. En 2001, une erreur identique dont avaient bénéficié des brokers nippons, n'avait donné lieu à aucune correction a posteriori. Le Japon tel qu'en lui-même...

Pourtant visible, presque palpable, quelque chose avait changé : pour faire court, la dynamique entre les confins extrêmes à l'Est et à l'Ouest du continent eurasiatique. L'appréciation était confirmée par les analyses autorisées, avec toutes les contorsions possibles sur le thème du « soleil levant ». Je retiens le clin d'œil Beatles, Harrison pas Lennon pour une fois s'agissant du Japon, du Financial Times en fin d'année : « Here comes the rising sun, again », la question en forme de réponse de l'ex-nippo-pessimiste Patrick Artus « le seul grand pays qui connaît une « vraie » reprise économique serait-il le Japon ? »

---

Haut fonctionnaire, l'auteur a travaillé quatre années à l'ambassade de France au Japon. Il s'exprime ici à titre personnel.

(Flash Ixis 25 novembre 2005), et plus ambitieuse encore celle d'HEC Eurasia Institute « Toyota peut-il sauver le Japon ? Et le Monde ? » (Sébastien Lechevalier 2005). D'où également la problématique légitime d'Eur-IFRI. Pendant quatre années au Japon (1999-2003), mes amis du RIETI, l'institut de recherche du METI, me demandaient de leur présenter l'expérience européenne et essayaient de dégager d'éventuelles leçons pour le Japon et l'Asie orientale. Je retourne donc ma « longue » vue... De l'Europe vers le Japon... En pensant à l'Europe... Comme m'y invite Eur-IFRI.

Je le fais volontiers en ayant naturellement à l'esprit – comme vous tous – que les expériences étrangères sont intéressantes... Et jamais transposables. Je commence d'ailleurs ma présentation par un petit détour – « si tu es pressé fais un détour » dit un proverbe japonais – en forme de digressions sur le discours sur le Japon.

## 2. « Ceci n'est pas le Japon » : le discours sur le Japon

### Impossibilité

« Le Japon est différent ». Les habitants de l'archipel vous le diront. Les Français ont tendance à croire que les autres peuples leur ressemblent ou en rêvent (Mon Dieu !...). Les Japonais se voient hors du Monde. Tout ça est un peu exagéré. Mais on peut s'y laisser prendre. Roland Barthes parle du « peuple fictif », de « descente dans l'intraduisible », Chris Marker de son « pays totalement inventé », de son « dépayés », en 1983 la revue de Georges Bataille « Critique » dans un numéro spécial sur le Japon s'ébahit devant un « miracle anthropologique ». Même la Banque Mondiale suit dans son étude sur le « miracle asiatique » (1993), financée par le ministère des finances japonais, qui se penche longuement sur l'expérience japonaise... D'avant l'éclatement de la bulle. Miracle : donc inaccessible à la raison ou à la définition. Difficile à reproduire également : « nous pensons que notre système de production avec toutes ses nuances, peut être appris par quiconque... Mais cela prend dix ans de pratique sous le contrôle d'experts » affirme un cadre de Toyota<sup>1</sup>. En termes économiques, il faut alors parler de mode de régulation japonais, incarnation d'un des cinq capitalismes décrit par Bruno Amable, le capitalisme asiatique. Le Japon fait beaucoup pour les théories de la diversité des capitalismes et des institutions, dont l'un des plus éminents représentants est le professeur japonais Masahiko Aoki. Sa « branche » française, l'école de la régulation, en retour n'est pas ingrate et aime beaucoup le Japon. Donc ce dernier marche, parfois très bien, de temps en temps moins bien, mais pas comme ailleurs. Je reviendrai plus loin sur ce capitalisme différent.

Mais si derrière ce demi-renoncement à expliquer, il y avait plus fondamentalement une incapacité à accepter la « désoccidentalisation du monde ». Philippe Pons nous prévient : « le Japon nous a appris le relativisme culturel », « il a dénié à l'Occident le monopole de la modernité ». Barthes n'avait pas dit pas autre chose : l'archipel n'a « jamais rien de pittoresque – la spécialité du Japon c'est sa modernité ». Ce n'est pas nouveau. L'avons nous appris ? Pas si sûr. Trois fois dans le siècle dernier, l'Occident a refusé de se laisser déposséder : une première fois après la première guerre mondiale en refusant d'inscrire dans la charte de la SDN le principe de l'égalité des races, une deuxième fois avec la résolution atomique – *par la science* « occidentale » – de la guerre du Pacifique, plus récemment à travers la « décennie perdue » lue avec la joie triste des analystes anglo-saxons heureux de voir le Japon ramené dans un rang dont il avait cru pouvoir s'affranchir à sa façon. Ce refus n'est plus tenable. La mondialisation conduit inéluctablement à la « désoccidentalisation du monde », – ce qui ne rend pas illégitime la revendication de l'universel bien au contraire (voir Sen). Réussir la désoccidentalisation du monde.

---

<sup>1</sup> Cité par Sébastien Lechevalier dans « Toyota peut-il sauver le Japon ? ».

Regardons le Japon. Travaillons-nous avec lui, un non-occidental bienveillant, hybride – donc aussi un peu occidental - et les pays qui suivent une voie similaire en Asie.

## Liberté

Impossibilité de comprendre et clôture ou à l'inverse sortie envisageable de l'espace fini, degré de liberté supplémentaire ? « Le Japonais est un guerrier qui s'est fait un bouclier avec un miroir » (Marker). Tout le monde peut finalement trouver à y voir – à se voir- ou à y dire. Le philosophe hégélien Alexandre Kojève découvre la possibilité d'une fin non animale (et non sino-américaine) de l'Histoire, des antiautoritaires (Félix Guattari, ou un ancien « enragé » de Nanterre) sont fascinés, décèlent des ressources insoupçonnées d'hétérodoxie, fondent devant les « exquis courbettes », le gauchiste Marker hésite entre Cabral, Cuba et le temple des chats de Go Ku Ji à Tokyo (cf. son film « sans soleil »). D'autres à la recherche d'un capitalisme non anglo-saxon y voient une des incarnations possibles de leur quête<sup>2</sup>. Référentiel sur lequel glissent la discussion et la réfutation, le Japon nous fait gagner en liberté. *You can get anything you want at Japan's restaurant, except Japan...*

## Oxymoron

Tout (ou rien) peut être dit. Nous le devons à cette formidable capacité d'hybridation, d'association des contraires qui fait la force de l'archipel et se décline dans les nombreux oxymorons japonais. Tous les domaines de la vie économique et sociale peuvent se décliner à travers ces figures contradictoires : l'économie, le « capitalisme sans actionnaires » (Eisuke Sakakibara), « la mondialisation contrôlée » (mais en interne, pas à travers la grande architecture institutionnelle externe et mondiale de la régulation à l'européenne), « le capitalisme coopératif », « l'isolation perméable » (Ulrike Schaede), la « rigidité flexible », les « routines » et la bureaucratie en contrepartie de l'acceptation de l'instabilité (le système de production Toyota) ; l'analyse marketing des jeunes consommateurs des quartiers à la mode de Tokyo, « le groupisme concurrentiel », « le conformisme parodique » ; la culture « anime » avec les cyborgs et leurs exosquelettes. À défaut de pouvoir trancher, il faut surligner et louer le paradoxe, « l'hospitalité des xénophobes » (Marker), « le peuple des surfaces engendrant de nouvelles profondeurs » (Guattari). On peut réussir en étant à la fois paradoxal, hybride et harmonieux, comme la Prius, intéressant non ?

## 3. Fin du détour. Fin de détour aussi pour le Japon ?

Même les décennies perdues ont une fin. Le Japon a souffert dans son ego, dans ses régions, a dû se mettre en cause, évoluer, en finir avec l'impunité de la bulle. Il a tangué, il n'a pas dansé le tango. Il fallait être bien sot et ignorant de la force japonaise, du capital humain et technologique accumulé et renouvelé, des dynamiques microéconomiques, pour lui promettre un sort argentin<sup>3</sup>.

Je souligne juste ici les principaux traits de l'environnement économique japonais.

Trois éléments constitutifs de la « crise japonaise » sont en train de connaître des inflexions notables, voir d'être dépassés :

- ❖ les mauvaises créances bancaires et le surendettement des entreprises. Les banques ont fait le ménage, notamment depuis 2001 sous la pression du

<sup>2</sup> On pourrait certainement trouver une fascination identique sur l'autre bord de l'échiquier politique, par exemple chez les tenants de l'homogénéité ethnique.

<sup>3</sup> En 2001-2002, une des devinettes favorites des marchés financiers : « quelle est la différence entre le Japon et l'Argentine ? réponse : deux ans ».

ministre économiste Takenaka, réalisent des profits. Elles recommencent à prêter. Les entreprises se sont restructurées – le mouvement n'est pas achevé – ont nettoyé leur bilan, se désendettent. Elles recommencent à investir.

- ❖ la déflation, phénomène en soi pas totalement incongru dans un pays s'ouvrant à la concurrence. Oh l'indice des prix à la consommation pourrait être légèrement positif en 2006 !
- ❖ la dégradation hors normes des finances publiques. En 2006, les recettes fiscales vont progresser, les dépenses publiques reculer - sauf la recherche et la sécurité sociale. Le déficit budgétaire sera en retrait à 6 % du PIB (6,8 % en 2005), la dette à 151 % du PIB (153 % en 2005). Ce n'est évidemment qu'un petit premier pas mais la pente de la courbe s'est inversée.

Il n'y pas seulement assainissement financier même s'il était indispensable. La croissance est aussi au rendez-vous. Le rythme n'est évidemment ni chinois, ni même américain – 2,7 % en 2004, autour de 2,5 % en 2005 et de 2 % en 2006 – mais en trois ans le Japon fera presque aussi bien que sur les dix années précédentes. Surtout cette croissance ne doit rien à un policy mix volontaire et contra-cyclique ou à l'endettement des agents économiques. En ce sens Patrick Artus la qualifie de « vraie » reprise. Tirée par les exportations entre 2002 et 2004, elle repose aujourd'hui sur une dynamique interne. Le moteur externe a enclenché un cycle vertueux : « spécialisation internationale favorable – croissance des exportations, hausse des gains de productivité – hausse de la profitabilité, reprise des investissements – avec retard, amélioration du revenu des ménages » (Artus). Il a été, il est vrai, favorisé par une évolution du change favorable (ou moins défavorable que pour la zone euro) alimentée dans un premier temps par une politique active destinée à limiter le décrochage du dollar et du yuan, et aujourd'hui par le différentiel de rendements financiers avec les Etats-Unis. J'ajoute à cette photographie un marché du travail redevenu actif où le travail à taux plein progresse alors que le temps partiel recule et un taux de chômage à 4,5 % avec des retours de travailleurs précédemment « découragés ».

Le retour du Japon est aujourd'hui bien réel. Il a été lent. Il a été préparé par presque 10 ans de réformes progressives, incrémentales. Malgré les invocations à Margareth Thatcher du premier ministre Koizumi ou la fascination américaine des analystes financiers basés à Tokyo ou de quelques technocrates japonais, le choix n'était pas entre « thérapie de choc » ou réformes pas à pas, mais entre réformes ou immobilisme : le Japon avait si bien réussi, la crise a stoppé son élan mais ne l'a pas fait reculer, les préférences collectives pour la cohésion sociale sont trop fortes. Sur ce plan, au delà des discours, M. Koizumi se situe dans la continuité : son bilan de réformes économiques n'est pas plus beaucoup plus impressionnant que celui de ses prédécesseurs, sa victoire électorale éclatante de septembre 2005 s'est faite aux dépens des conservateurs pour faire avaliser une possible privatisation des activités financières de la poste... En 2017.

#### 4. Leçons du pays sur la frontière

Le Japon est sur la frontière... une frontière où l'Europe gagnerait à le rejoindre. Les cinq frontières japonaises – la Chine, le système d'innovation, la « puissance douce », le service, le vieillissement – sont liées les unes aux autres et rétroagissent. Il suffit de lire les derniers livres blancs du METI (2004, 2005), qui les associent généralement deux à deux, pour s'en convaincre.

Il faut préalablement mettre en facteur commun le capitalisme japonais, un mode de régulation toujours spécifique, autour d'institutions, de règles, de comportements communs, mais surtout fondé sur des croyances et des convictions partagées (« shared beliefs ») pour

reprenre la définition du professeur Aoki. Je ne vais pas le décrire ici. J'indique juste qu'il repose sur des équilibres particuliers entre coordination/compétition, confiance/transparence, règles implicites/règles de droit, ouverture/protection, loyauté/mobilité, de ceux prévalant dans une économie théorique de libre-marché.

Je donne quelques illustrations « ex post » : les 100 premières fortunes mondiales selon le classement donné annuellement par Forbes, il faut attendre les dernières places – entre les rangs 75 et 100- pour qu'apparaissent des représentants (3) de la deuxième puissance économique du monde ; les taux d'imposition sur les sociétés<sup>4</sup> (40,9 % au Japon, 30 % au Royaume-Uni, 35,4 % en France), les taux marginaux sur les hauts salaires (50 % au Japon, 40 % au Royaume-Uni, 56,1 % en France), les taux d'imposition sur les dividendes<sup>5</sup> (66,7 au Japon, 47,5 % au Royaume-Uni, 57 % en France) ; l'indicateur de la rigueur des normes de protection de l'emploi régulier, gradué de 0 à 6<sup>6</sup> (2,7 au Japon, 0,8 au Royaume-Uni, 2,3 en France)... Il serait facile de les multiplier.

Le Japon existe... Regardez la gouvernance des entreprises japonaises. « Toyota est plus idiosyncrasique que jamais » conclut Sébastien Lechevalier. Je fais néanmoins immédiatement justice de trois raccourcis trompeurs :

- ❖ le système n'est pas figé. Il évolue, se transforme. Il fait même parfois du changement sa marque de fabrique (par exemple le Kaizen, l'amélioration permanente chez Toyota). Le mouvement de réformes a ouvert le jeu vers plus de concurrence et de marché « à l'anglo-saxonne ». Il n'est plus le même... ni tout à fait autre
- ❖ le système est diversifié, selon les secteurs, les entreprises, les régions. Kyoto a permis l'éclosion d'un esprit d'entreprise (Nintendo, Kyocera, Shimizu, Nidec) à l'abri des interférences bureaucratiques<sup>7</sup>, le « welfare Toyota », qui vient au secours des entreprises en difficulté et investit dans le développement local, règne dans le centre du Japon, le Kansai et ses industries traditionnelles ont dû se restructurer de manière volontariste
- ❖ le rôle – réel – de « l'Etat développeur », mis en exergue dans les définitions du capitalisme asiatique, et qui fascine tant les Français<sup>8</sup>, ne doit pas être surestimé. Honda, Sony se sont bâtis contre lui. Toyota refuse ses interférences. Il a dû redéfinir ses interventions. Ses résultats sont jugés mitigés voire négatifs par beaucoup d'économistes.

## Chine

Il faudrait plutôt écrire la Chine, la Chine, la Chine... Tant elle occupe de place sur la scène japonaise. L'impact le plus fort a été de remettre le Japon dans le sens de la marche, de lui redonner un projet collectif, disparu avec la réalisation du grand dessein d'après-guerre, la reconstruction et le rattrapage des Etats-Unis, opéré à la fin des années 1980<sup>9</sup>. Rester l'oie de tête du vol asiatique tout en tirant parti de la formidable émergence chinoise, en faire un élément de la compétitivité globale du Japon : le défi appelait l'engagement de tous les acteurs économiques. Il a été pour l'heure relevé.

---

<sup>4</sup> Taux nationaux et locaux.

<sup>5</sup> Chiffres 2003 (source OCDE 2004). Pour la plupart des membres, les taux sont en recul par rapport à 2000, pas pour le Japon.

<sup>6</sup> Source OCDE 2002.

<sup>7</sup> Cf Porter, Takeuchi, Sakakibara « can Japan compete ? » (2000).

<sup>8</sup> Par exemple dans le rapport Beffa sur la politique industrielle (2004), pas nécessairement dans l'erreur mais mal documenté sur le sujet.

<sup>9</sup> En 1989, le Japon dépasse les Etats-Unis en revenu par habitant. La même année la courbe de productivité se retourne.

Après une première phase où l'intégration économique passait par la progression des importations en provenance de Chine, les ventes japonaises dans l'Empire du Milieu se sont envolées : la progression est de 225 % entre 1999 et 2005 (93 % pour la France) avec plus du doublement des exportations sur trois ans sur la seule période 2001 et 2004. La progression a été plus modérée en 2005 (9 %) mais la place de la Chine dans les exportations du Japon continue à croître : 13,4 % en 2005<sup>10</sup> contre 5,6 % en 1999 alors même que la croissance des exportations japonaises « globales » était soutenue à 36 % (18 % pour les exportations françaises).

Sur le plan économique l'intégration a été mutuellement bénéfique, le Japon localisant en Chine la partie à faible valeur ajoutée de la production sur le modèle dit de la « smiling curve » – les joues sont japonaises, le menton chinois – selon une division du travail reposant sur la fragmentation du cycle de production ou une répartition produits matures/produits haut de gamme. Même si la Chine n'entend pas être cantonnée dans ce rôle, la concurrence entre les deux grands asiatiques reste limitée mais progresse. L'enjeu pour le Japon est de maintenir cette avance même si à terme un rééquilibrage inévitable.

Comment la stratégie des entreprises japonaises a-t-elle été menée pour mettre en place cette intégration hiérarchisée ?

Quatre orientations ont été suivies :

- ❖ l'adaptation à la nouvelle donne née de l'intégration du grand voisin proche dans l'économie mondiale, c'est-à-dire l'acceptation du désengagement des segments de marché non concurrentiels pour une production japonaise (base du développement en vol d'oies sauvages « à la Akematsu »), les salariés concernés par ces désengagements étant dans toute la mesure du possible redéployés au sein du groupe (principe du « retain and reallocate »)
- ❖ le maintien de la compétitivité des sites japonais par l'innovation et des efforts accrus de productivité... Il y a des réserves insoupçonnées et cela fonctionne dans les industries capitalistiques où la main-d'œuvre pèse peu dans le coût du produit, chaque fois que la réactivité aux signaux du marché, la différenciation des produits comptent plus que les économies d'échelle de la production de masse, lorsque la qualité est un impératif, quand les bénéfices de l'agglomération valorisent la proximité avec les fournisseurs ou le client final. Au final les entreprises japonaises ont réussi dans certains segments de marché à regagner de la compétitivité vis-à-vis de la Chine (composants automobiles, équipements de télécommunications, semi-conducteurs)<sup>11</sup>, recommencé à construire des usines dans l'archipel et même à rapatrier au Japon des unités de production précédemment localisées en Chine ou en Asie du Sud Est
- ❖ la mise en place d'une relation verticale et de solutions intégrées sous direction de la maison mère qui répliquent le mode de production japonais. Contrôle de gestion, relations avec les fournisseurs, composants clés, système de management sont sous contrôle japonais. Les relations « à distance de marché » sont plus faibles, la promotion des managers locaux limitée par rapport aux filiales d'entreprises européennes ou américaines.
- ❖ le contrôle et la répartition des risques. Ils comportent plusieurs dimensions : l'attention extrême aux problèmes de propriété intellectuelle, de transferts de technologie – toujours l'avant-dernière – la localisation limitée de la recherche

<sup>10</sup> La Chine absorbe 1,7 % des exportations françaises.

<sup>11</sup> METI White Paper 2004.

et développement, la dispersion des réseaux de production au sein de l'Asie de l'Est (« ne pas mettre tous ses œufs dans le panier chinois »).

Ces orientations – là encore évolutives et diversifiées – distinguent les entreprises japonaises de leurs concurrentes des pays développés. Elles ne reculent pas vis-à-vis de la Chine<sup>12</sup>. Des leçons ?

### **Système d'innovation : « pas à pas vers la perfection » (Kaizen)**

Dans les vingt dernières années, le Japon n'a pas donné au monde l'équivalent d'Amazon, Google ou de Microsoft. Mais il continue à placer cinq de ses entreprises dans les 10 premiers déposants de brevets aux Etats-Unis, à déposer par habitant deux fois de brevets triadiques<sup>13</sup> que les Etats-Unis ou l'Europe (quatre fois plus que la France). Et s'il reste peu propice à l'éclosion de jeunes pousses, il domine par ses innovations l'industrie automobile, l'électronique, les technologies environnementales comme l'énergie solaire, la téléphonie mobile et ses applications miniaturisées, la robotique humanoïde, les nanotechnologies.

Ces positions sont le résultat d'un engagement massif de recherche et développement qui ne s'est pas relâché, y compris au plus mauvais moment de la « décennie perdue ». Un peu comme si le Japon avait adopté la stratégie de Lisbonne et y avait cru.

L'effort est d'abord quantitatif, particulièrement remarquable pour la R & D et les chercheurs mobilisés en entreprises, deux fois supérieurs à celui des principaux pays de l'UE. La seule recherche privée japonaise en pourcentage du PIB est plus élevée que la totalité de la recherche de l'UE.

Mais au-delà de l'investissement en ressources humaines et financières, le Japon se distingue par sa capacité à le transformer en innovations, à en faire un système créateur de progrès technologique et de plus grande efficacité productive.

Deux éléments valent ici d'être notés.

L'importance de la technologie tacite tout d'abord : celle incorporée dans les hommes, dans l'organisation de leurs relations dans les méthodes de production et dans leur participation à l'amélioration de cette organisation. Elle peut difficilement être codifiée ou numérisée et de ce fait ne peut pas être copiée. C'est la fameuse boîte noire japonaise. On y retrouve aussi les technologies propriétaires de société comme Matsushita. La machine à produire de l'innovation est à l'intérieur de l'entreprise, concentrée sur l'incrémental souvent plus que sur la rupture : 67 % de la R&D japonaise, toutes dépenses confondues est consacrée au développement (60 % aux Etats-Unis, 45 % en France), le reste à la recherche fondamentale ou appliquée.

Avec le salarié, le consommateur est le deuxième atout majeur du système d'innovation japonais.

Je l'ai signalé à propos de la Chine, face à l'imperium des faibles coûts et des économies d'échelle, les firmes japonaises jouent sur la différenciation des produits. La vitesse d'adaptation et d'innovation est alors l'élément déterminant. Elle suppose l'interaction étroite entre ingénieurs, fournisseurs et consommateurs<sup>14</sup>. La proximité, la confiance,

---

<sup>12</sup> Ceci ne vaut bien sûr pas commentaire de la dimension diplomatique de la relation sino-japonaise beaucoup moins exemplaire et qui manque largement l'objectif d'ancrage et d'engagement de la Chine dans la communauté mondiale. Le Japon pourrait pourtant apporter une contribution utile notamment dans le cadre des initiatives d'intégration régionale.

<sup>13</sup> Déposés simultanément aux Etats-Unis, au Japon et en Europe.

<sup>14</sup> Voir l'exemple de Bandai et de son unité de production de figurines en plastique de Shizuoka présenté dans Nikkei Weekly (5 décembre 2005).

l'émulation jouent un rôle décisif et replacent au cœur du système d'innovation les grands centres urbains au premier rang desquels Tokyo. On y croise en effet le consommateur ultime, la « mobile girl » ou l'« otaku » insensibles aux prix, parties prenantes du processus d'innovation – ils proposent des nouveaux concepts ou de nouvelles méthodes – prêts à tester les nouveaux produits et à s'en faire les « hérauts » sur le marché de référence avant diffusion au niveau mondial. Même les entreprises étrangères viennent tester leurs idées auprès du consommateur japonais. Zara, Timberland développent ainsi des produits au Japon, vendus ensuite sur le marché mondial en cas de succès<sup>15</sup>. France Telecom a ouvert un centre de recherches à Pékin pour étudier le « consommateur de masse ». L'opérateur est présent à Tokyo pour la confrontation avec le « consommateur sur la frontière ».

### **La puissance douce du « Pokemon Hegemon »**

« Le Japon réinvente la superpuissance » : dans un article « Japan's Gross National Cool » largement commenté de la revue « Foreign Policy » publié en 2002 Douglas McGray annonce la mutation de l'économie japonaise. Elle maîtrisait les tubes électroniques, désormais elle produit aussi les contenus informationnels transportés dans ces tubes, elle réinvestit les terrains de la création, les terrains numérisés mais pas seulement, et retrouve de ce fait une nouvelle jeunesse. Design, architecture, mode, *animes*, *mangas*, jeux vidéos, nouveaux usages multimédias, J-pop : une nouvelle vague de japonisme se répand dans le monde. Tokyo est désormais un gigantesque « cluster » des industries et de la création culturelles, « spontanément », sans intervention gouvernementale. Les petits monstres Pokemon, depuis leur naissance en 1996, ont réalisé un chiffre d'affaires de 30 milliards de dollars.

Les autorités suivent. Elles voient de ce nouveau pouvoir un relais à la force exportatrice traditionnelle du Japon, les exportations de biens et services à contenu culturel ont été multipliées par trois depuis 10 ans, 60 % des exportations mondiales de dessins animés sont japonaises, et naturellement une réponse à l'émergence de l'atelier chinois. Plus encore, elles espèrent favoriser l'émergence d'une communauté asiatique des classes moyennes urbaines, unie par un style de vie, des habitudes de consommation et des goûts communs, dépassant les prurits hérités d'un passé non résolu ou de la course aux matières premières.

Superpuissance ? Mais alors que l'expansion culturelle américaine est porteuse de valeurs et d'une vision du monde, la création japonaise reposerait sur un « art super plat, sans perspective et sans hiérarchie, toutes existant également et simultanément », la culture « jeune » sur l'esquive de l'autorité plus que sur la révolte. La capacité du Japon à influencer sur la marche du monde en serait diminuée pour autant. Joseph Nye, l'inventeur du concept de « soft power », dénie de ce fait au Japon certains attributs de la puissance douce, Sébastien Lechevalier et Kazua Onaka estiment que la domination économique japonaise a été victime de son absence de vision et de nouveau modèle à proposer au monde<sup>16</sup>.

Le Japon est peut-être trop « cool » pour les nostalgiques de la puissance dure. Entre l'américanisation « McDonald » et le multiculturalisme « Benetton », le Japon se présente comme « medium sans message » si ce n'est celui de l'hybridation, de l'ouverture, de la plasticité, de l'acceptation des différences<sup>17</sup>. Première concrétisation d'une culture pop

<sup>15</sup> Sur ce thème voir « innovative Tokyo » par Kumiko Fujita et Richard Child Hill « world bank policy research working paper » février 2005 et « the otaku group from a business perspective : revaluation of enthusiastic consumers » Ken Kitabayashi NRI papers décembre 2004.

<sup>16</sup> « La mondialisation et la crise du modèle japonais : le rôle des représentations » mimeo 2002.

<sup>17</sup> Un peu méchamment Mac Gray fait une incidente « imagine for a moment Japan were more like France, less culturally plastic and more anxious that globalization might erode its unique national character. Its cultural reach might look something like that of Japanese sumo- popular at home but stubbornly closed to foreign influence, and as a result, largely invisible outside Japan » Les évolutions récentes du sumo, avec l'arrivée de sumotori européens lui donnent peut-être tort.

multipolaire et du décentrement de la création, le Japon peut certainement inspirer une Europe qui revendique aussi un statut de « soft power » mais qui peine à l'assumer totalement. Cool Europe ?

## **Esprit de service**

J'aborde maintenant un thème moins bien renseigné mais directement palpable pour tous ceux qui travaillent ou voyagent au Japon : l'abondance (et souvent la qualité) du service, et des services. Vous l'avez remarqué dans chaque gare, dans chaque train, à chaque accès de métro, à côté du portillon, vous avez au moins un employé de la compagnie de transport. Vous avez été frappé par les taxis de Tokyo, avec leurs chauffeurs à gants blancs, en surnombre et dont les portes s'ouvrent automatiquement. Nombre de services n'existent pas, à ma connaissance, en Europe (par exemple, une société vient chercher vos skis à domicile la veille de votre départ en vacances, vous les retrouvez à votre arrivée à votre hôtel... je ne parle de la possibilité d'organiser de vraies-fausses cérémonies religieuses pour les « grands moments de la vie »). Les activités de services sont très intensives en travail... tous les négociateurs ont en tête les nombreuses délégations japonaises. Le commerce de détail continue à mailler le territoire 24H/24 avec les « combini » et pourrait bientôt se voir protégé contre le développement des grandes surfaces.

Le phénomène est mal appréhendé. Le Japon reste plus manufacturier que ses concurrents. Les activités de services au sein de l'entreprise industrielle relèvent de l'emploi manufacturier, alors même qu'ils sont très étoffés. Ils échappent de ce fait aux statistiques de services. D'où d'ailleurs, le caractère parfois paradoxal des entreprises japonaises qui peuvent allier la meilleure efficacité industrielle et une pauvre performance globale (cas de Nissan avant l'alliance avec Renault). De plus le thème de la création de services, notamment de services à la personne (gardes d'enfants, des personnes âgées), est mis en avant par les partisans de la déréglementation pour révéler des réserves de demande et d'emplois, et répondre, ici aussi, par des activités non délocalisables à l'émergence chinoise. Le constat superficiel d'un manque de services en est renforcé. Faute de comparaisons internationales disponibles, il faut alors se contenter d'indicateurs partiels qui démontrent le contraire : le secteur des transports occupe 4,4 % de la population active en France, 5,1 % au Japon, le commerce de gros et de détail 13,4 % en France, 21,6 % au Japon<sup>18</sup>.

Bien sûr cela a un coût en terme d'efficacité économique et de compétitivité. Jesper Koll l'économiste de Merrill Lynch souligne à l'envie le fait que 2/3 des 380 000 grossistes japonais ne sont en relation ni avec un producteur, ni avec le consommateur final. Il faut pouvoir se l'offrir, comme l'on dit, même si in fine un produit incorporant du service (ou un service « plus ») a une valeur supérieure au produit ou au service « nu » ou « discount » et justifie un prix plus élevé. La rente technologique (l'innovation), la moindre pression des actionnaires (le capitalisme japonais) donnent des marges de manœuvre que d'autres non pas. Peut-être y-a-t-il là tout simplement la contrepartie à la pression subie pour rester – ou redevenir- compétitif. Vous êtes soumis au stress dans votre entreprise, la société de services vous rendra la vie plus douce et plus facile, la porte du bureau ou de l'atelier refermée.

## **Le laboratoire du vieillissement**

Le vieillissement est la frontière ultime. Ici aussi le Japon parti tard est désormais « en avance ». Les plus de 65 ans représenteront dès cette année plus de 20 % de la

---

<sup>18</sup> Chiffres 2004 source INSEE pour la France, 2002 source « Japan center for economic research » pour le Japon.

population active, il faudra attendre 2020 pour la France et 2028 pour les Etats-Unis<sup>19</sup>. Comme la natalité a fortement diminué, la population globale a reculé pour la première fois en 2005 (-.10000 habitants) et devrait passer sous les 100 millions d'habitants en 2043 .

Les conséquences sont annoncées et connues : recul de la croissance potentielle estimé à 0,6 % par an, augmentation du poids des prélèvements pour financer un système de protection sociale à la générosité pourtant revue à la baisse, moindre dynamisme de la société.

Une première réponse, souvent conseillée au Japon, réside dans une plus grande ouverture à l'immigration. Elle est discutée dans les négociations d'accords de libre-échange élargi engagées par le Japon avec ses partenaires de l'ASEAN. Le potentiel est énorme. Bien qu'en légère augmentation, la population étrangère représente moins de 1,5 % de la population totale, les travailleurs étrangers la même proportion de la population active. Encore ces chiffres incluent-ils les étudiants, les stagiaires, les immigrés d'ascendance japonaise qui bénéficient d'un accueil privilégié. En 2004, le Japon a accordé 23 000 visas de travail supplémentaires à des étrangers ; pendant la décennie 1990, seuls 2000 réfugiés se sont vus reconnaître le statut de réfugiés politiques : compte tenu de la difficulté de la langue japonaise, ce n'était pas un service à leur rendre que de les accepter définitivement sur le sol japonais. Il y aura à l'avenir plus de souplesse à l'entrée au Japon, pour les travailleurs qualifiés ou dans des cas précis comme les infirmières ou les aides-soignantes philippines. Mais il ne faut pas attendre beaucoup plus. Le METI l'avoue sans trop d'ambages dans son dernier livre blanc : « considérant que le Japon n'a pas le système légal et social permettant d'accepter un nombre important de travailleurs étrangers (*permettant de pallier la baisse de la population active japonaise*), et compte tenu de la force des réticences de la population vis-à-vis des travailleurs étrangers, il n'est pas réaliste de faire de la stabilisation de la force de travail un objectif politique majeur » .

Le Japon va donc devoir compter sur ses propres forces et accepter une population vieillissante et déclinante<sup>20</sup>. Condamné au déclin ? non condamné à inventer. Robert Boyer parle d'« innover dans l'exploration d'un modèle anthropogénétique »<sup>21</sup>. L'ensemble des politiques publiques et des institutions vont devoir être organisées autour des problèmes de santé, de mobilité, d'éducation. Le travail devenu rare devra être utilisé au mieux, dans un souci permanent de gains de productivité qui pourraient plus que compenser la baisse quantitative de la force de travail. Les besoins en main-d'œuvre non qualifiés devront reculer grâce aux technologies de l'information, aux robots. Les incitations à innover et à investir dans le « silver business », dans la biologie, dans les applications domestiques de la robotique, dans de nouvelles formes de loisirs pourront continuer à entretenir le dynamisme économique. Un nouveau Japon aura lors vu le jour.

\* \* \*

Il y a un Japon pionner, qu'il faut certainement mieux observer et qui peut inspirer. Et si l'Europe devenait à son tour hybride ? S'interrogeant sur la tendance inéluctable à

<sup>19</sup> Les données démographiques de la présente partie proviennent pour l'essentiel de l'étude de Stéphane Paillaud de la Mission économique de Tokyo : « vieillissement et croissance : une vision japonaise positive » (2004).

<sup>20</sup> Jusqu'en 2015, les mesures pour inciter au maintien en activité des travailleurs âgés et à l'accroissement de la participation féminine au marché du travail devraient permettre de stabiliser la population active.

<sup>21</sup> « De la décennie perdue à un improbable new deal pour le Japon » conférence donnée à l'université de Waseda (2002).

l'américanisation du monde, Alexandre Kojève concluait ainsi en 1959 : « l'interaction récemment amorcée entre le Japon et le Monde occidental aboutira en fin de compte, non pas à une rebarbarisation des Japonais, mais à une « japonisation » des Occidentaux ».