

1 INTRODUCTION : CARACTERISTIQUES MARQUANTES DU PAYS

Le Japon est un pays de 127 Millions d'habitants, soit le double de la population française, dont le PNB de 4.520 Md\$ est trois fois plus important que celui de la France. Deuxième puissance économique mondiale, ce pays a développé depuis le début de l'ère Meiji en 1870, un secteur industriel de tout premier ordre. Cette croissance aura son apogée pendant la période Showa Genroku des années 1970 et 1980. On aura alors un véritable modèle managérial japonais, source de leçon pour toute la planète.

Ce modèle est issu d'une longue tradition, où l'histoire de cette nation se fait sentir. Dans cette culture, le groupe prime sur l'individu. On y trouve un respect de l'ordre établi, qui se traduit par un poids très fort de la hiérarchie. Les décisions sont le fruit du consensus : il faut donc du temps pour prendre une décision, mais la mise en œuvre est souvent plus rapide. Le travail est une valeur essentielle de cette période. Le but de chaque étudiant est d'entrer dans une grande entreprise où il passera sa vie. Ces grandes entreprises ne licencient pas, le déroulement de carrière est assuré, même si il est assez lent, car les postes à responsabilité nécessitent une certaine séniorité.

Dans ce contexte, le principal contre pouvoir de la direction d'une entreprise est le syndicat maison, qui a le monopole syndical. A l'inverse, l'actionnaire est assez effacé. Ce rapport de force favorise des prises de décisions visant à une rentabilité, long terme.

Depuis les années 90, le Japon traverse une crise dont il a du mal à se sortir. L'évolution du PIB a été cyclique avec des pics en volume en 1996, 2000 et 2004. En 2004 l'économie s'est caractérisée par une croissance déflationniste (1,5%), une reprise tirée par la croissance extérieure et un niveau élevé d'exportations conduisant à des investissements. Le déficit du pays représente 8% du PIB (à comparer aux 3% du critère de Maastricht). La dette est détenue à 98% par le Japon au sein de ses propres établissements bancaires et diverses institutions du pays dont la Poste (plus grande institution financière au monde).

Cette crise a donc un impact sur les finances publiques, ce qui a sans doute été un fait générateur d'une politique de privatisation (transport ferroviaire, énergie, assurance,...). Le secteur bancaire a été l'un des premiers touchés ; même de grosses entreprises internationales, qu'on pouvait croire

invulnérables, ont dû, à la suite de Nissan, entamer une révolution managériale.

C'est donc un pays qui sort d'une crise, qui cherche à se réinventer, que nous avons étudié. Ce pays essaie de marier les modes managériaux qu'impose la mondialisation, tout en tenant compte de sa longue histoire.

Cette remise en cause de certains fondamentaux de la culture japonaise a guidé notre recherche et notre réflexion.

2 PERFORMANCE ET MANAGEMENT STRATEGIQUE

La définition de la performance d'une entreprise est une notion ambivalente.

La performance sera vue différemment suivant qu'elle est appréciée par le client, l'actionnaire, l'employé ou un autre observateur. Si nous avons pu constater la généralisation de grille d'indicateurs, qui prennent en compte ces différents points de vue, aucune entreprise ne fonctionne avec une définition universelle de la performance.

Les indicateurs retenus prennent en compte la complexité et les finalités de l'entreprise. Ils sont un outil pour les dirigeants dans la gestion des contradictions entre les différents acteurs qui contribuent à la performance globale. Pour ce faire, l'équipe dirigeante doit avoir un projet, développer une stratégie et choisir soigneusement les indicateurs qui influenceront sur le comportement des employés.

Toutes les entreprises rencontrées travaillent sur deux grands types d'indicateurs de performance : il s'agit des « *Balance Score Card* » utilisés au niveau Corporate et des « *Key Performance Indicators* » de nature plutôt opérationnelle.

Une illustration nous a été donnée par Japan Gaz Corporation (JGC), société d'ingénierie spécialisée en management de projets industriels type raffineries, production d'énergie (IPP), ...

Pour JGC, la performance est liée à l'augmentation de sa valeur. Dans le secteur d'activité de JGC, cette valeur peut recouvrir des aspects immatériels tels que :

- La confiance des clients, qui considèrent JGC comme un partenaire fiable et efficace dans la mise en œuvre de leurs propres stratégies. Ainsi JGC est à même de fournir des solutions intégrées en mettant en avant ses propres valeurs d'entreprise.
- Le développement et l'utilisation optimale du capital intellectuel de l'entreprise pour le bénéfice des clients, de la compagnie elle-même,
- Une capacité d'innovation permanente.

De plus, l'entreprise ne maîtrise pas la totalité des paramètres qui influent sur sa performance. Si elle peut essayer de maîtriser certains facteurs internes (programmes de performance de gestion, adéquation entre les compétences et les activités globales qui sous tendent son activité...), sa réussite est aussi liée à des facteurs extérieurs qu'elle ne contrôle pas (prix des matières premières et des énergies, évolution économique des différents marchés régionaux à l'échelle mondiale...).

Afin de prendre en considération ces différents aspects de la performance, JGC a mis en place un tableau de bord équilibré soucieux de ne pas rester focalisé sur le seul résultat d'exploitation. La performance mesurée à travers le « Balance Score Card » de JGC comprend quatre types d'indicateurs :

- financiers (CA, Résultat net, Cours de l'action,...),
- positionnement sur le marché (parts de marchés dans des secteurs clefs de développement, mix géographique, résultats de satisfaction clients),
- *business competency* (partenariats commerciaux, réseaux d'alliances...)
- croissance de la compagnie.

Si l'arbitrage se fait couramment au profit des critères financiers, il ne faut pas perdre de vue que ceux-ci dépendent du positionnement sur le marché qui est une résultante des compétences commerciales.

Ces critères sont ensuite mis en perspective dans le cadre de la stratégie de développement de l'entreprise et de ses objectifs business à moyen terme. Ils sont déclinés dans chaque *Business Unit* en objectifs opérationnels assortis d'indicateurs clefs de performance (KPI).

Le cycle de management la déclinaison de la Balanced Scorecard de l'entreprise vers les objectifs opérationnels d'équipe et individuels

Toutes les entreprises japonaises cherchent à piloter leur organisation selon un cycle managérial solide et efficace. Par exemple, la société TEPCO a choisi de nous présenter son cycle de management, avec des étapes assez classiques :

Formulation d'une stratégie
Définition d'objectifs chiffrés
Déploiement des objectifs dans l'organisation
Suivi des indicateurs
Evaluation des résultats

Ce cycle est fondamental pour que chacun puisse appréhender sa contribution aux résultats globaux de l'entreprise. Le rôle de chaque manager, qui transforme un axe stratégique en un plan d'actions précis, dont les résultats sont mesurables, est alors primordial.

TEPCO a également identifié cinq écueils à éviter pour un management efficace:

- un manque de compréhension de la contribution de son propre travail aux objectifs globaux de l'entreprise mène à un manque de motivation
- un objectif dont on parle à peine, sans le suivre, est oublié en 3 jours
- les affaires non suivies mensuellement sont ressenties comme non importantes
- toutes choses non mesurées ne produisent pas de changement
- un manque d'implication démontre un manque d'intérêt

Ces leçons simples ont le mérite de rappeler clairement leurs rôles aux managers intermédiaires. Le fait de rappeler et suivre régulièrement les objectifs est l'un des points clefs ; ils ont traduit cela par un sigle simple :

SIC (Short Interval Control).

Tout objectif non suivi régulièrement ne peut pas être partagé par l'organisation.

Ces 5 leçons proviennent d'une présentation sur les Balances Score Card par Shinnosuke Matsuyama, dans le cadre du Business Research Institute (29 octobre 2004)

3 LE PILOTAGE DES ORGANISATIONS

La mondialisation se traduit par une généralisation des modèles d'organisations et des outils de pilotage des entreprises

Les modes d'organisations et de management rencontrés, tant dans les grands groupes que les grandes entreprises, montrent une généralisation des modèles connus en Europe et ailleurs : organisation par Business Units, management par projet, fonctionnement matriciel, Total Quality Management.

De même, les outils d'évaluation et de stimulation tels que le management par objectif, l'impact de la performance sur la rémunération et l'évolution de carrière tendent à se généraliser et ce malgré l'influence profondément ancrée des trois piliers historiques du système japonais d'entreprises (emploi à vie, poids de l'ancienneté, syndicats maison).

Il est cependant frappant de constater la capacité des sociétés japonaises à gérer des modèles aussi antagonistes, assimilant certains outils parfois développés à l'extrême (chez NEC la part variable de rémunération varie de 0 à 200%) tout en maintenant une base historique et traditionnelle forte.

Nos entretiens nous ont conduit à approfondir le cas de deux grandes entreprises qui ont dû surmonter des difficultés et ont su remettre en question leur organisation pour accroître leurs performances :

3.1 Les limites du modèle décentralisé

Tokyo Electric Power Company (TEPCO), société privée depuis sa création en 1951, est l'une des 10 compagnies de distribution d'électricité du pays ; elle possède un parc de 3 centrales nucléaires qui produit 280TWh/an (40% du mix énergétique de TEPCO et 1/3 des besoins électriques du Japon).

Le marché de l'électricité quant à lui est caractérisé par un phénomène d'ouverture et de fin des monopoles ; 60% du marché sera ouvert à la concurrence en avril 2005 laissant en secteur régulé le marché des clients particuliers.

L'entreprise est aujourd'hui organisée autour:

- d'une structure centrale Corporate, composée de différentes divisions (production, transmission et distribution, ventes et administration générale), en charge du management général de la société
- de branches régionales possédant une forte autonomie. Chacune de ces dix entités possède ses départements marketing, relations clientèles... mais aussi ses moyens de productions. Chaque structure régionale a ainsi la responsabilité de la stabilité de la fourniture sur sa zone.

Après une période marquée par une forte prégnance du siège, l'entreprise a connu une période de décentralisation conduisant les structures régionales à fixer certaines de leurs priorités. Ainsi, certains privilégiaient les investissements à long terme, alors que d'autres justifiaient par l'ouverture des marchés des approches court terme de réduction des coûts. Si le siège avait le sentiment de diffuser des instructions suffisantes, des disparités existaient dans la mise en œuvre locale.

Le concept de décentralisation poussé à l'extrême s'était traduit jusque dans les procédures de sécurité et de fonctionnement définies par chaque centrale.

En 2002, un incident technique dans une centrale nucléaire a provoqué une importante remise en cause dans la filière nucléaire (mise aux normes internationales du contrôle de la sécurité des centrales, uniformisation des procédures).

La priorité a été alors l'amélioration de la communication interne et externe (vers les Collectivités Locales). Il est devenu important de partager sur les non-conformités au jour le jour, ce qui s'est traduit par une révision des processus de travail.

L'organisation décentralisée étant devenue un handicap, les réformes appliquées au secteur nucléaire sont en train de se diffuser dans toute l'entreprise. Ainsi les informations qui restaient cloisonnées entre spécialistes tendent à circuler plus largement. Les comportements évoluent vers plus d'ouverture et des débats ont été initiés à tous les niveaux de l'entreprise.

Si le débat sur le niveau optimal de décentralisation n'est pas encore complètement tranché au sein de l'entreprise, celle-ci a su tirer les

enseignements de ses faiblesses structurelles pour se remettre en question et regagner la confiance de ses clients et de la société en général.

3.2 Un modèle d'organisation intégrée : les « Sogo Shosha »

Le groupe MARUBENI est une des cinq principales Sogo Shosha du Japon dont la plus connue est la société MITSUBISHI. Le concept de ces « maisons de commerce » trouve son origine dans la nécessité pour le Japon de l'après-guerre de trouver des ressources pour sa reconstruction et de diversifier ses sources d'approvisionnement. La réussite des entreprises japonaises à l'étranger s'est bâtie partiellement en s'appuyant sur ce modèle d'organisation que sont les *trading houses*

Après 1966, la société japonaise est entrée dans une phase de grande consommation de biens ainsi que de production de biens intermédiaires. Les maisons de commerce comme MARUBENI se sont situées sur ce créneau comme intermédiaire et facilitateur pour d'autres grandes entreprises nipponnes.

L'objectif de MARUBENI est de minimiser les risques et d'accroître les chances de succès des projets nippons à l'étranger et sur le territoire national. Le cœur du métier est de fournir la logistique, de trouver les financements et de faciliter les contacts à l'étranger.

Ainsi le groupe est composé de 27 sociétés (MARUBENI Amérique, MARUBENI Europe...) disposant de 124 bureaux dans 73 pays ; cela représente plus de 500 filiales dont 350 intégrées à plus de 50%. L'effectif du groupe est de 3700 employés corporate travaillant pour la maison mère, 1700 employés corporate locaux et 24500 collaborateurs. Ils sont répartis à travers 12 divisions et 124 départements intervenant dans des secteurs divers tels que : les textiles, les métaux, la chimie, l'agroalimentaire, l'énergie, la grande distribution...

Principales données financières : ventes 72Md\$, résultat brut d'exploitation 715 Millions\$, résultat net 350 Millions\$.

Dans le but d'exercer ses activités « cœur de métier » de broker/intermédiaire/grossiste l'entreprise a développé des compétences dans les secteurs de l'information, de la logistique des finances, du *risk management* et de l'organisation de grands projets. L'interaction et l'intégration de ces différentes fonctions sont la raison d'être des *trading houses*.

3.3 Les développements de la notion de management du risque

SOMPO JAPAN, n°2 du secteur de l'assurance, focalise son attention sur l'évaluation et la gestion du risque. Notre interlocuteur nous explique que beaucoup de ses concurrents ont oublié cette règle d'or et ont vite disparu de la compétition dans la 2ème moitié des années 90. La majeure partie de notre entretien a donc concerné ce facteur fondamental du secteur des assurances. Le «*risk management*» a été fortement développé depuis la dérégulation du secteur en 1986, orientant le management global de l'entreprise. L'activité de l'entreprise conduit à prendre des positions qui génèrent un risque de pertes potentiel, le risque marché étant prépondérant dans la segmentation retenue (méthode probabiliste de VaT «*Value at Risk*», basée sur l'évolution quotidienne des prix et des volumes).

4 LE MANAGEMENT DES HOMMES

4.1 Les cadres dirigeants : détection, préparation et évaluation

"La carrière dépend de soi et n'est plus assurée". Cette formule, issue de l'entreprise NEC est en nette rupture avec les Trois trésors du management à la japonaise (le niveau de rémunération fonction de l'ancienneté, l'emploi à vie, les syndicats maison) dont nous trouvons l'illustration dans cette citation de l'entreprise FURUKAWA : « L'ascenseur interne à l'entreprise est très codé et très lent »

Cette contradiction se retrouve dans les difficultés que semblent éprouver certaines entreprises japonaises pour faire émerger, puis associer, les managers jeunes et à fort potentiel, alors même que nombreuses sont celles qui disent espérer dans les jeunes générations pour faire évoluer les mentalités.

<i>L'ancienneté et une domination sans partage des hommes dans les entreprises : une tradition fortement ancrée et difficile à faire évoluer</i>
--

La séniorité est une valeur théoriquement désuète dans le Japon contemporain, mais tous nos interlocuteurs nous ont affirmé que l'expérience et l'ancienneté dans l'entreprise étaient encore des critères forts de sélection. En fait les résistances perdurent à ce sujet. Par exemple, telle entreprise

s'interroge sur l'âge de ses Président et Vice-présidents, surtout quand ils négocient avec des CEO américains âgés d'une quarantaine d'année.

A l'inverse, l'accès des femmes à des postes à responsabilité est relativement rare. Un point peut paraître anecdotique, mais lors de nos entretiens, nous ne pûmes rencontrer qu'une seule fois une femme-cadre. Comme il nous a été dit, les femmes restent peu de temps dans le monde du travail, la fin étant sonnée par le mariage et la première maternité. En 2002, les femmes ne représentaient que 2% des cadres dirigeants du pays et 0,3% des directeurs généraux. Ainsi chez Shiseido (le L'Oréal Japonais) une seule femme siégeait aux côtés des 29 membres de l'état-major.

Cet état de fait est peu motivant pour des jeunes rentrant dans une entreprise. Ils savent que la meilleure façon d'arriver un jour à ce type de responsabilité est la patience, ce qui peut être aussi un facteur d'immobilisme. Nous sommes là au cœur d'une question très intéressante sur le management de transition.

Une proposition émise est la détection précoce et la préparation des futurs dirigeants. Cela permettrait de préparer certains hauts potentiels au défi de demain de l'entreprise, par exemple la dimension internationale, ou la dimension service (dont les emplois sont souvent plus féminisés), qui sont des points que les entreprises japonaises cherchent en général à développer.

L'un de nos interlocuteurs regrette qu'aucun programme de détection de haut potentiel n'existe. Il souligne qu'aucune fondation comme la FNEP n'existe au Japon. Il reconnaît que ce genre de programme serait à l'évidence un facteur de développement pour les jeunes cadres à haut potentiel de son entreprise.

<i>Le management de proximité et la culture du résultat : mobilisation des équipes, responsabilisation et reconnaissance</i>
--

4.2 Le rôle capital du manager de proximité

Que ce soient des entreprises industrielles ou plus orientées vers le service, la recherche de la satisfaction du client est clairement revendiquée. Pour ce faire, l'implication du management de proximité ou intermédiaire est un levier essentiel. Mais alors que la culture d'entreprise japonaise semble, en

première approche, uniforme, les formes utilisées sont sensiblement différentes selon les entreprises.

L'un des axes reconnu comme défaillant est la mauvaise communication interne relative aux stratégies et aux politiques des entreprises. Ainsi, le management de proximité se doit de relayer de façon claire les orientations de l'entreprise vers les salariés, tout en les encourageant à prendre des initiatives et en les aidant à développer leur potentiel. Mais autonomie ne signifie pas indépendance. Si certaines Business Units ont les coudées franches pour développer de nouveaux services, il ne doit pas y avoir discordance avec les stratégies du groupe.

Tout comme dans nos entreprises occidentales, le manager de proximité est là aussi pour modifier, améliorer les organisations du travail, les conditions d'efficacité, mais aussi les mentalités. Ce dernier point étant le chantier le plus important !

En résumé, pour toutes les entreprises rencontrées, le manager de proximité doit être le lien fort entre la direction de l'entreprise et le personnel. Il se doit d'être le vecteur de la stratégie de l'entreprise en interne. Mais c'est un rôle nouveau qu'il lui est demandé de tenir.

4.3 L'évaluation individuelle et le management par objectifs

La mondialisation des marchés, a entraîné une évolution des mentalités et des pratiques, certes lente, mais semble-t-il, irréversible. Après avoir été longtemps régi par les Trois Trésors, les salariés sont à présent évalués par leur hiérarchie sur leurs compétences, mais également sur leurs résultats par rapport à des objectifs individuels et d'unité. A l'issue de cette évaluation, la part variable du salaire est déterminée. L'entretien annuel est le moment clef de la relation managériale. Il est le point d'orgue de l'échange entre les 2 parties. C'est pendant cet entretien que :

- l'atteinte des objectifs de l'année passée est évaluée
- les moyens de formation sont décidés
- les objectifs de l'année suivante sont évalués

Cet entretien servira de base aux décisions concernant l'évolution de carrière (et donc de rémunération) et d'attribution de la part variable de la rémunération. Les stades d'avancement dans ces nouvelles pratiques, comme les formes retenues, sont relativement divers bien que les principes généraux soient très proches.

MIZUHO (1^{ère} banque japonaise) semble avoir pleinement intégré la gestion par objectifs. Les indicateurs utilisés sont des indicateurs bancaires classiques (dépôt, prêts, nombre d'affaires,..) et concernent l'individu et l'unité dont il dépend (challenge entre agences). La performance est alors mesurée collectivement et la part variable l'est aussi.

Ce mix entre résultats individuels et d'unité se retrouve également chez SHINMAYWA (construction aéronautique).

SOMPO privilégie dans ses évaluations la capacité du salarié à accroître ses compétences et ses résultats, se traduisant dans une part variable de 8% environ.

Pour NEC, l'évaluation des compétences et des résultats détermine la part variable du salaire, qui peut être positive (bonus) ou négative (malus). Des critères comme la capacité d'innovation - très importante pour une entreprise de haute technologie soumise à forte concurrence - et la flexibilité entrent en ligne de compte.

D'autres sociétés ont mis en place un dispositif de bonus-malus. Par exemple, Japan East Railway a mis en place ce système pour tous ses employés. La régularité des trains étant l'un des facteurs primordial, les agents de quai ont par exemple un bonus malus sur ce type d'indicateurs. Si dans leur gare, trop de trains sont en retard dans l'année, ils subiront un malus ! Ce système peut représenter jusqu'à 15 % du salaire. Mais le système a été poussé jusqu'à prendre en compte leur comportement dans leur vie privée. Ainsi, une conduite en état d'ivresse peut entraîner une baisse du salaire, l'image de l'entreprise pouvant être dégradée par la mauvaise action de son employé.

Les administrations sont aussi rentrées dans cette logique. Par exemple, au Tokyo Métropolitain Gouvernement (TMG), le salaire comprend une part fixe et une part variable fonction d'objectifs fixés par le directeur en début d'année. Cette dernière est de plus en plus forte lorsque l'on monte dans la hiérarchie. Il y a deux contrôles annuels qui sont deux points de situation contradictoires avec une échelle de valeur à 5 niveaux. Dans ce cas, la réalisation des résultats individuels est primordiale. Cependant, l'appropriation par le personnel semble encore faible.

Naturellement, tant dans l'administration que dans les entreprises, les cadres dirigeants sont ceux dont la part variable est la plus soumise directement à leurs performances individuelles.

4.4 La prise en compte de la performance

Dans le passé la priorité était donnée au groupe par rapport à l'individu. Ce modèle a évolué de manière considérable, sous la pression de la morosité économique des années 90. Des symboles comme Nissan ont permis de créer une brèche dans ce mode de fonctionnement. Mais notre enquête nous a montré aussi qu'on ne change pas aussi facilement de mode de fonctionnement dans une entreprise, surtout quand ce modèle a un fort ancrage culturel.

Pour NEC l'évaluation des employés se fait grâce à un outil de mesure qui prend en compte le résultat et la performance.

Le salaire comprend 2 parties :

- un salaire de base mensuel représentant 60 à 65 % de la rémunération totale
- un bonus de 30 à 35% basé sur une performance mesurée à trois niveaux (le groupe, la Business Unit, l'individu).

Chaque "business unit" dispose d'un système KPI (Key Performance Indicators) pour pouvoir se situer par rapport aux autres. Chaque employé est évalué par rapport à ses objectifs propres. Ce système de bonus individuel est valable aussi bien au Japon que dans les filiales à l'étranger. Ce bonus dépend pour son montant du résultat global – et positif – de la société, des résultats de la business unit et de la performance individuelle mesurée à partir d'un système de points. Le lien est donc fait entre performances individuelle et collective, ces 2 facteurs ayant un impact direct sur le niveau de rémunération.

Le système d'évaluation de la performance qui nous est présenté est assez complexe. Il a l'avantage de rationaliser le débat et donc de faciliter la tâche du manager ou bien de rendre les décisions d'homogénéisation entre différents managers. Il a aussi le désavantage de rendre le débat mécanique. Le manager peut s'abriter derrière la règle. Cela rend le débat moins personnel, ce qui correspond sans doute bien à la mentalité japonaise.

4.5 Une évolution de fond qui peine à se mettre en place

Les dispositifs de rémunération sont en pleine évolution au Japon. Les présentations ont toujours été très riches sur ce thème. Les dirigeants japonais en font un axe fort pour modifier en profondeur la culture de leur entreprise. Ils veulent un personnel orienté vers la performance et sachant pleinement appréhender sa contribution individuelle à la performance du groupe.

Mais, comme nous l'avons vu dans notre discussion sur l'ancienneté, introduire un changement aussi fort prend du temps et nécessite une implication sur du long terme. NEC nous signale qu'il leur a fallu 7 ans (!) de travail et de pédagogie pour que la prise en compte de la performance individuelle dans le système de rémunération soit parfaitement reconnue par le personnel.

A l'inverse, nous avons rencontré des entreprises qui étaient au milieu du gué. L'un des représentants d'une de ces entreprises nous confiait qu'il comprenait mal pourquoi son bonus avait baissé, alors que la performance de sa business unit s'était améliorée (mais que la performance globale de l'entreprise avait diminuée). Il avait l'impression d'être pénalisé par le manque de performance de certains de ses collègues. Trouver le bon équilibre entre l'individu et le groupe, à la fois dans les discours sur les valeurs d'une entreprise et dans l'acte fondamental que représente une décision sur la rémunération est loin d'être facile.

5 CONDUITE DU CHANGEMENT, L'EXEMPLE DE LA PRIVATISATION DU SECTEUR FERROVIAIRE

5.1 L'impact des réformes

5.1.a Quelques caractéristiques du marché japonais des transports

Le marché des transports japonais est structuré par quelques éléments géographiques clés :

- une structure géophysique sur un axe nord-est / sud-ouest de 2000 km, marquée par l'insularité et par la présence d'une chaîne de montagnes élevées le long de la côte ouest occupant près de 60% du territoire,

- des variations climatiques très fortes (fortes chutes de neige et pluies à caractère tropical) ;
- une sismicité fréquente et parfois meurtrière (10 000 morts en 1995 à Kobe, deuxième port du Japon) ;
- une densité de population élevée (3 fois celle de la France aussi bien pour la moyenne nationale que pour la région de Tokyo comparée à l’Ile de France).

La localisation des populations et des activités économiques est donc très concentrée sur une frange côtière longeant le Pacifique.

Pour le transport de voyageurs, le mode ferroviaire est dominant pour les migrants quotidiens autour des grandes agglomérations. Il se partage avec la route le marché des déplacements entre 100 et 500 km, sa part étant variable suivant la qualité de l’offre ferroviaire et la congestion routière. Dans les segments où le mode ferroviaire est dominant, la densité de trafic (5 à 10 fois celle de la SNCF) et le niveau de prix élevé procurent aux entreprises ferroviaires des recettes permettant d’assurer la rentabilité du service, y compris dans les zones des grandes métropoles, où les entreprises prennent en charge en totalité les abonnements domicile – travail.

Pour les lignes desservant des régions moins peuplées, l’équilibre financier est obtenu soit par des subventions d’investissement pour les infrastructures, soit par des subventions d’exploitation versées par l’Etat ou les collectivités locales.

La réforme des chemins de fer japonais de 1987 a divisé l’ancien réseau national de 22 000 Km en six compagnies de transports voyageurs et une compagnie de transports de fret, soit sept entités à base d’activités ferroviaires qui étaient appelées à être privatisées et gérées absolument comme des entreprises privées en dégagant des marges bénéficiaires pour satisfaire les actionnaires. La plus importante des sept sociétés est Japan Rail East dont la privatisation complète date du 21 juin 2002. La compagnie ne bénéficie plus du régime d’entreprise nationale avec soutien financier de l’Etat, mais elle dispose néanmoins d’atouts d’un intérêt exceptionnel en ce qui concerne à la fois la demande de transport et de services divers qui est énorme et l’offre de prestations qui est généralement couronnée de succès parce que l’adaptation à la demande est indéniable.

Le réseau Japan Rail East ou JR East (JRE), qui est le principal réseau voyageurs du monde avec 6 milliards de voyageurs par an, soit autant que

l'ensemble des chemins de fer de l'Union Européenne, affiche l'objectif ambitieux de « *devenir le chemin de fer n°1 dans le monde* ».

5.1.b Les résultats obtenus par JR East

Des gains importants de productivité dans le domaine ferroviaire :

- Réduction d'effectifs de 72000 (en 1987) à 48500 grâce à trois actions : départs en préretraite, détachement dans les filiales (centres commerciaux, hôtellerie et tourisme) et dans des organismes publics,
- Augmentation simultanée des trains-kilomètres.

Une amélioration de l'offre quantitative (augmentation de 30%) et de la qualité de service

Une politique de diversification des achats sur le marché intérieur et international (5%) accompagné d'une forte réduction des stocks.

Une maîtrise des charges des nouvelles infrastructures :

- soit par portage par une société publique de construction distincte de JR East avec limitation du péage à hauteur de la capacité contributive
- soit par subventions des collectivités locales à hauteur des 2/3 de l'investissement

Un assainissement financier (désendettement, diminution du taux moyen de la dette, refus du financement des infrastructures non rentables)

Une stratégie de diversification des activités principalement dans le domaine des centres commerciaux, hôtellerie et tourisme, permettant de générer de nouvelles recettes et d'utiliser une partie des excédents du personnel du domaine ferroviaire et générant de ce fait une amélioration sensible du résultat.

5.1.c Des atouts majeurs : une demande énorme

L'atout majeur de JRE est l'importance exceptionnelle de la demande de transport et de services annexes dont bénéficie ce réseau car sa clientèle provient essentiellement de la zone métropolitaine de Tokyo. On y trouve l'une des populations agglomérées les plus fortes du monde, qui dispose d'un produit intérieur brut figurant parmi les plus élevés de la planète et qui fait preuve d'une mobilité ferroviaire record. Cela assure à l'entreprise un

trafic massif de 16 millions de voyageurs par jour ainsi qu'une base d'actifs de taille majeure, deux leviers indispensables pour développer au maximum des activités non ferroviaires diversifiées et rentables.

En effet, si le Japon compte 127 millions d'habitants qui disposent seulement d'une superficie de 377 000 Km², d'où une densité de population de 336 habitants par Km² qui est le triple de la densité de la population française, en fait la population japonaise se concentre d'une manière unique au monde sur une très faible fraction de la superficie d'un pays qui est un archipel très montagneux. Aussi faut-il en réalité multiplier par cinq la densité moyenne de population du Japon pour constater que la densité véritable de la population sur la partie habitable du pays s'élève à 1 590 habitants par km² habitable.

Une telle concentration de population relativement aisée explique le succès inouï des chemins de fer au Japon bien qu'ils n'aient débuté qu'un demi-siècle après les réseaux européens.

Ces voyageurs effectuent cependant un parcours moyen relativement court car une énorme majorité d'entre eux ne fait que des trajets domicile-travail ou école, ce qui limite à environ 18 Km le parcours moyen du voyageur des chemins de fer au Japon contre 82 Km en France par exemple.

La concentration record de la population japonaise et son immense besoin de transport ferroviaire expliquent aussi pourquoi le Japon a décidé 20 ans avant l'Europe de prendre l'initiative de la grande vitesse ferroviaire en réalisant un réseau de près de 2 000 Km de lignes à grande vitesse entre 1964 et 1982.

5.1.d Performances opérationnelles et Qualité de service

Le premier élément de base assuré est une régularité exceptionnelle. La ponctualité est en effet l'un des records les plus remarquables du réseau avec un retard moyen de 0,7 minutes par train classique et de 0,4 minutes seulement pour la grande vitesse (y compris intempéries et tremblements de terre). Ces performances opérationnelles tout à fait remarquables méritent d'être soulignées tant elles illustrent la robustesse de la chaîne de production. Une organisation méthodique et minutieuse, une exécution méticuleuse du travail par chaque équipe soucieuse de sa démarche qualité contribuent à fiabiliser une exploitation ferroviaire pour laquelle la ponctualité est une condition vitale de fonctionnement et une promesse essentielle dans le service rendu aux clients.

Les autres éléments à souligner concernent les comportements. Au-delà de la propreté des gares et de la tenue vestimentaire, on remarque la gestuelle accompagnant les opérations élémentaires effectuées par les agents des gares et des trains et l'attention remarquable aux clients à bord des trains et sur les quais. Enfin, on peut noter la mobilisation de l'encadrement qui renforce les équipes au contact de la clientèle aux heures de pointe.

5.1.e Une stratégie de développement des actifs patrimoniaux et de diversification dans les services autour du transport

Le réseau JRE mise sur la création de toutes les synergies imaginables entre les opérations ferroviaires traditionnelles et les activités non ferroviaires les plus diverses car les gares utilisées chaque jour par 16 millions de voyageurs sont la plus grande ressource commerciale du groupe. Le groupe veut par exemple se développer dans l'aménagement urbain à travers la réalisation du programme « Renaissance des gares » qui ne se borne pas à restaurer les gares ou à construire des tours et des centres commerciaux au-dessus des gares, mais tend à aménager tout le quartier d'une gare digne du XXIème siècle.

Cette valorisation de l'espace disponible dans les gares ou à proximité des gares vaut actuellement au réseau 6 milliards de dollars de recettes (soit 30% de son chiffre d'affaires) provenant des centres commerciaux, des bureaux, de la gestion immobilière et des autres services.

C'est sans doute le développement de la billetterie à carte à puce qui a le plus retenu l'attention depuis le lancement de la Super Urban Intelligent Card ou SUICA fin 2001. Un an plus tard le nombre de détenteurs était de 4 millions, puis il a approché les 6 millions à la fin de 2003 grâce à la mise en place de 7 000 machines dans 470 gares couvrant la totalité du réseau métropolitain, ce qui constitue le plus grand système de ce genre au monde. En 2004 la carte sera intégrée avec la carte de crédit « View Card » de JRE qui compte 2,5 millions de détenteurs pour remplir une fonction de porte-monnaie électronique utilisable dans tous les points de vente de produits et de services du groupe. Cette carte permettra à des millions de clients d'effectuer dans les centres commerciaux du groupe et ailleurs des achats de produits et de services devenus tellement faciles que le groupe espère bientôt gagner davantage dans les domaines non ferroviaires que dans le domaine ferroviaire lui-même.

Pour notre interlocuteur, le marché intérieur est suffisant pour rentabiliser le produit. Le développement international n'est donc pas une priorité ; c'est tout au plus une affaire d'opportunité.

5.1.f Vision de l'avenir et Responsabilité sociétale

Inquiets de la diminution de la population qui risque de compromettre leur ambition de faire de leur réseau le meilleur du monde, les dirigeants de JRE affirment leur volonté de répondre aux opportunités et aux défis de l'économie japonaise sous la forme d'un « Trusted Life-Style Service Creating Group ».

JRE a lancé en 2001 un plan nommé « New Frontier 21 » qui tend à repousser très loin les frontières de ses activités au XXIème siècle en constituant, à partir d'une base de transport ferroviaire de très haut niveau, un groupe qui s'emploie à créer des services susceptibles de contribuer à l'amélioration de la vie, au développement culturel des communautés locales et à la protection de l'environnement global.

Comparaison avec le « modèle européen »

Le modèle japonais est basé sur des entreprises intégrées, à actionnariat privé, alors qu'en France, le monde ferroviaire est, pour l'instant, la réunion de deux EPIC, « liés » par les péages d'infrastructure payés par le Transporteur SNCF et les prestations de Gestionnaire d'infrastructure délégué payées par RFF.

5.1.g L'organisation du transport ferroviaire au Japon

Contrairement à l'Union Européenne, le Japon n'a pas effectué de séparation horizontale entre l'infrastructure et les services de transport à l'exception de quelques interpénétrations limitées de trains de voyageurs et du transport de fret (qui n'a pas d'infrastructure propre et reste très faible). Le principe de partition des chemins de fer nationaux (JNR) est un partage régional auquel viennent s'ajouter quelques chemins de fer privés sur quelques niches de marché mais dont la prospérité s'appuie davantage sur des activités immobilières et commerciales que sur des activités ferroviaires.

Le succès de cette réforme, complètement adaptée à la géographie du pays, vient du fait que chacune des compagnies issues des JR peut se consacrer à une logique propre (priorité à la vitesse, ou au débit). Depuis la privatisation, les résultats financiers de ces compagnies sont équilibrés et même bénéficiaires.

La géographie de l'Europe est différente. La priorité des développements des trafics internationaux a conduit à la séparation des rôles entre gestionnaire de l'infrastructure et les opérateurs ferroviaires. Même si le chemin est différent, le Japon nous rappelle que la maîtrise de ce lien entre infrastructure et entreprise ferroviaire est primordiale pour manager efficacement ce mode de transport.

Le réseau périurbain de Tokyo a été l'objet, à la fin du XXe siècle, d'importants investissements visant à moderniser son infrastructure. De plus, les lignes le composant sont de type « dédié » (i.e. les différents trafics sont indépendants).

Ces éléments expliquent la formidable robustesse du système de production et la ponctualité exceptionnelle citée plus haut.

A titre de comparaison, le réseau en Ile de France dispose d'une infrastructure qui n'est pas à la hauteur, en qualité et en quantité, du trafic actuel et est fragilisé par la mixité du trafic qui l'emprunte (TGV, Fret, banlieue).

5.1.h La commercialisation

Depuis la privatisation de 1987, le prix du billet n'a pas augmenté en yens courants. Cela se passe de commentaires....

La télébillétique est encore en France un produit en émergence. Certaines autorités organisatrices en province ont inscrit sa mise en œuvre dans les Contrats de Plan Etat-Région 2000-2006, mais peu l'ont développée.

La carte Navigo (ou Intégrale) en Ile de France dispose du même marché potentiel que la carte SUICA. Mais deux ans après son lancement, son taux de pénétration est encore faible (561.000 utilisateurs à fin 2004). C'est néanmoins une priorité de la SNCF et de la RATP.

6 EN GUISE DE CONCLUSION

6.1 La maîtrise des fondamentaux du métier

Dans l'ensemble, les entreprises que nous avons rencontrées au Japon n'ont rien de très original par rapport aux entreprises Européennes et ne nous ont

pas présenté de recettes managériales révolutionnaires. Mais, toutes les entreprises qui ont de bons résultats ont un point en commun : elles maîtrisent leur métier, même si elles ont choisi de sortir de leur cœur de métier historique. A l'inverse, toutes celles qui ont oublié leurs fondamentaux ont rencontré de graves difficultés.

Cette leçon managériale est peut être simple, mais vaut d'être rappelée tant on l'oublie vite : *Connais bien ton métier !*

6.2 L'établissement d'une politique de rémunération basée sur la performance

C'est un acte majeur de l'entreprise. Changer ce système ne se fera qu'avec une extrême précaution. Le dirigeant doit avoir du temps devant lui, être sûr de son diagnostic et du système de valeur qu'il veut faire évoluer. Son énergie devra alors s'orienter vers les managers et en particulier les managers terrains, qui seront les hommes clefs pour faire réussir ce type de réforme et en faire un acte gagnant de la stratégie de la direction.

6.3 La capacité à se remettre en cause sans renier son héritage

Les entreprises rencontrées et les témoignages ou analyses de nos interlocuteurs nous ont permis de mesurer les évolutions vécues ces quinze dernières années. Nous avons été frappés de constater la capacité à assimiler les changements rendus nécessaires tout en assumant l'héritage culturel qui représente une force.

Le défi démographique à venir, la concurrence de la Chine émergente, la montée en puissance dans certains secteurs clé à l'exportation comme le transport ferroviaire, l'énergie et l'aérospatiale sont autant de défis à relever pour le Japon. Il conviendra alors de mesurer dans les prochaines années si la performance est au rendez-vous, tout en conciliant toujours tradition et modernité.

6.4 Une source d'inspiration pour le modèle managérial Européen

Comme nous l'avons vu, le Japon traverse une crise et cherche à se réinventer. Savoir concilier efficacité, tout en respectant sa propre culture. Une source d'inspiration pour l'Europe.