

## Introduction au séminaire « Pour négocier au mieux les mutations en cours » du Mardi 30 Mars à l'UTT.

Nous allons voir cet après midi des outils essentiels d'organisation d'entreprise : LEAN, 5S, SMED, KAISEN, KANBAN etc... qui sont tous des japonaiseries. Nés au Japon, qui marchent parfaitement là bas et sont souvent de graves échecs chez nous.

Je vais essayer de vous donner la clef qui explique l'échec ici et la réussite là. La toute petite clef, complètement indispensable.

Au début des années 80 le monde découvre avec stupéfaction que l'industrie d'un pays lointain, méprisé jusqu'alors, était devenue la première du monde dans de nombreux domaines. Et en utilisant des voies différentes, totalement nouvelles.

Les consultants patentés se sont précipités au Japon pour en ramener la matière de leur business, les méthodes miracles de ce modèle si singulier.

Le premier gadget, mal digéré, qu'ils ont trouvés est le principe des Cercles de Qualité, dont les anciens se souviennent bien. Nous avons alors vécu un véritable ras de marée de Cercles de Qualité : associations, groupes de travail, incitations nationales, entreprises pilotes etc... ceux qui n'avaient pas leurs Cercles de Qualité étaient des dinosaures ringards. A quelques exceptions près, cela a donné des échecs cuisants ... avant la mode miracle suivante.

Le très grand chantier naval qui m'employait à l'époque m'a envoyé suivre un cycle d'études au Japon pour apprendre et comprendre.

« Je mets donc ma casquette d'étudiant japonais et je vous dis KONISHIWA (bonjour) »

Ne voyant pas de cercles de qualité au Japon, j'ai interrogé mes professeurs locaux, qui m'ont avoué n'avoir jamais entendu parler de ce truc. J'ai participé à toutes sortes de réunions internes ouvriers-maitrise, vécu la vie du salarié japonais, appris leur histoire et leur culture pour comprendre et faire une synthèse.

La synthèse étant une spécificité française que les japonais ne connaissent pas, je vais commencer par vous donner les éléments constitutifs, comme eux le feraient.

Le moyen âge s'est terminé en Europe à la fin du 15ème Siècle par l'arrivée du nouvel âge de la renaissance ... c'est très loin. Au Japon il s'est terminé à la fin du 19ème Siècle avec l'ère Meiji, c'est hier. La structure de pensée moyenâgeuse est donc restée très présente dans la culture japonaise.

Dans cette société agricole, où tout est partagé au sein du village, l'individu n'existe pas, il est partie du village, incapable de vivre hors de sa communauté. Le bannissement équivalait à une peine de mort, tant psychologique que physique.

Le village appartient au seigneur, le Shogun, dans un total partenariat : le shogun protège le village, le village nourrit le Shogun. Il y a totale adhésion de l'individu au village et au Shogun, du village au shogun.

Traduisez cela dans le monde d'aujourd'hui : l'entreprise. Totale adhésion de l'individu à son groupe de travail, à son entreprise, du groupe à l'entreprise. Adhésion ressentie comme réciproque et l'entreprise qui n'est pas loyale envers son salarié perd cette adhésion.

Mr NISHI se présente à un inconnu en disant : »J'appartiens à TOYOTA et je suis NISHI «.

C'est cette adhésion totale qui est naturelle pour un japonais, qui doit être volontairement construite dans notre société individualiste ; c'est ça la clef de la réussite de tous ces outils japonais.

Quand on oublie de la construire, ou qu'on oublie la réciprocité, le reste ne fonctionne jamais.

La synthèse que j'ai retiré de mes études au Japon est la suivante :

« Les individus,  
les groupes,  
l'entreprise,  
se mettent en état d'apprentissage permanent,  
pour progresser indéfiniment ».

Méditez en chaque mot, ça le mérite.

« Je quitte le Japon SAYONARA (au revoir) »

Quand je suis arrivé chez Dubix un peu plus tard, il y avait un magasin énorme et il fallait 5 semaines pour fabriquer une grosse machine industrielle. Lorsque j'ai dit à mes nouveaux collaborateurs qu'en 2 ans nous supprimerions le magasin et pourrions construire une machine en 3 jours, ils m'ont pris pour un fou. 2 ans plus tard ce sont eux qui essayaient de me convaincre qu'on pourrait passer de 3 jours à 2 ½ jours.

En utilisant ma petite clef, ça marche très bien, même en France.

Cyril Grandpierre