

# LE MODÈLE ÉCONOMIQUE JAPONAIS : UN AVENIR CONTESTÉ

**L**ES CHRONIQUES D'UNE MORT annoncée ne manquent pas. Les cassandres de l'économie japonaise s'impatientaient de la scandaleuse santé du géant industriel de l'Asie contrastant singulièrement avec la récession qui frappait l'ensemble des pays de l'OCDE. Enfin, on annonçait que le modèle connaissait des ratées, et la croissance économique sa première panne. Certains, comme le correspondant du magazine britannique *The Economist*, Bill Emmott, dans son ouvrage *The Sun also sets* (le soleil aussi se couche)<sup>1</sup>, prédisaient le déclin de la puissance japonaise, résultat logique des nombreuses contradictions et déséconomies internes du système nippon. La presse non seulement étrangère, mais également japonaise, pour des raisons différentes, s'est fait la caisse de résonance du débat sur la fragilité de ce système économique considéré par plus d'un comme un modèle.

91

Paradoxalement, au moment où est signé l'acte de décès du modèle japonais dans les salles de rédaction occidentales, les universitaires se penchent sur les causes de la dynamique interne qui permet au système de perdurer contre vents et marées. En effet, le Japon a frôlé un krach boursier qui aurait pu être dévastateur pour l'appareil économique du pays. Des publications récentes de chercheurs qui ne s'accordent pas toujours dans leurs analyses montrent pourtant les forces qui font évoluer le système en douceur, sans rupture ni blocage. Ces analyses se rejoignent également sur le constat que les évolutions dans l'organisation japonaise s'élaborent dans le long terme et non à l'occasion de

---

1. Bill Emmott, *The Sun also sets : why Japan will not be number one*, Londres, Simon & Schuster, 1989.

crises. Car si le Japon change, cela ne tient que très marginalement aux effets de la récession du début des années 1990.

Quatre ouvrages, parus en France<sup>1</sup> dès la première année du ralentissement de l'économie japonaise en 1992 et 1993, participent au débat sur le modèle japonais et témoignent de l'intérêt pour cette question. Au Japon, le débat sur l'avenir de la « gestion à la japonaise » (*Nihonteki Keiei*) est bien antérieur, et a été ouvert dans le courant de la décennie quatre-vingt. Par contre, le ralentissement brutal de la croissance est un phénomène nouveau et qui préoccupe les Japonais habitués à près de trente années d'expansion ininterrompue. Dans une économie volontaire et pragmatique comme l'économie japonaise, le changement constitue la règle et contredit l'idée même de modèle. Au contraire, les faits confortent l'idée d'un faisceau d'évolutions à l'intérieur de la société qui transforment le pays. Il ne s'agit pas de lames de fond qui détruisent tout le système ancien sur leur passage, pour lui substituer un nouveau, mais plutôt de « mutations discrètes », moins immédiatement perceptibles mais tout aussi radicales à terme.

92

Nous rappellerons que, dans le passé, le Japon nous a montré comment il réussissait à surmonter et à gérer efficacement les crises. Puis, nous passerons à un diagnostic de la situation actuelle. Ce qui nous amènera à présenter les opinions les plus couramment émises sur la conjoncture économique du début des années quatre-vingt-dix, à savoir : récession, pause ou transition. Ensuite, nous identifierons les axes de changement au niveau des stratégies, des politiques et des comportements des acteurs économiques. Enfin, nous pourrons nous prononcer sur l'avenir du modèle nippon.

Revenons au début des années soixante-dix après le double choc Nixon, l'ouverture des relations avec la Chine et l'annonce brutale de la fin de la convertibilité du dollar en or, qui sera suivie de la première crise du pétrole. La crise de 1973 a pris complètement au dépourvu les Japonais et les a obligés à revoir leurs grandes orientations industrielles. Elle a été l'occasion de restructurations importantes permettant de passer de l'axe prioritaire des industries lourdes et chimiques privilégiées avant la crise et de s'orienter vers les industries de hautes technologies.

---

1. Annick Bourguignon, *Le Modèle japonais de gestion*, Paris, La Découverte, 1993 ; « Le Japon modèle en mutation », *Revue française de gestion*, Paris, n° 91, décembre 1992 ; Sumiko Hirata (sous la direction de), *Autour du modèle japonais*, Paris, L'Harmattan, 1993 ; Sylvaine Trinh, *Il n'y a pas de modèle japonais*, Paris, Éditions Odile Jacob, 1993.

Cette crise passée mérite quatre remarques :

- la cause de la crise était manifestement externe au pays ;
- le pays s'est avéré extrêmement vulnérable à l'environnement international ;
- les responsables japonais ont démontré une totale impréparation, car le pays a été pris par surprise ;
- par contre, on a assisté à un très rapide retournement stratégique et à des réponses politiques quasi immédiates. En particulier, la diversification des productions des entreprises, la politique d'économie d'énergie, la promotion des industries à haute valeur ajoutée, et enfin le soutien à la rationalisation des industries en déclin.

La seconde crise mondiale pétrolière de la fin des années soixante-dix affectera peu l'économie japonaise. Donnant au reste du monde, qui n'avait pu l'éviter, l'illusion que soit le Japon était sorti du tunnel avant les autres, soit il avait échappé à la crise mondiale. Certains analystes tablaient sur un passage inévitable du Japon dans une crise profonde. La littérature compte de très nombreux ouvrages qui auraient pu s'intituler « en attendant la crise ».

93

La crise actuelle ne semble avoir surpris personne, ni les initiés ni le grand public. Qualifiée selon les uns de « crise complexe<sup>1</sup> », ou baptisée « crise Heisei » par une partie des médias, celle-ci s'avère d'une nature très différente des précédentes. En premier lieu, elle a une cause interne qui s'est nourrie d'une « euphorie collective » au cours de la deuxième moitié des années quatre-vingt, les années du « boom Heisei », avec une croissance plus que confortable aux alentours de 4 % par an, générant d'importants surplus financiers. L'optimisme général, qui caractérise les années quatre-vingt, était conforté par des prévisions toujours positives. En outre, la force du yen, qui aurait pu entraver son expansion sur les marchés étrangers, allait s'avérer un formidable outil pour asseoir sa présence internationale. Les autorités japonaises – en particulier le ministère des Finances et la Banque du Japon –, inconscientes des dangers, se sont montrées d'une rare discrétion sur la scène économique, laissant libre cours à la formation et au gonflement d'une « bulle financière ». Cette image désigne le phénomène de la différence entre la valeur fondamentale d'un actif et la valeur beaucoup plus éle-

---

1. Masanori Nakamura, « Le réexamen du modèle japonais : la troisième réforme » (Nihon no moderu no saikentô : dai san no henkaku), *Sekai*, mars 1994, p. 86.

vée que lui assigne la crédibilité des opérateurs. La bulle est donc la partie irrationnelle d'un mouvement de prix.

Ainsi, le climat d'optimisme après 1985, porté par une croissance de 4,5 %, est à l'origine de graves erreurs de jugements, qui se sont traduites par des investissements excessifs auxquels on doit ajouter une véritable hystérie boursière collective. Ce qui explique que le Japon ait connu un mouvement spéculatif sur tous les fronts.

Le volume des valeurs boursières échangées atteint un niveau sans précédent allant jusqu'au doublement entre la fin de l'année 1985 et le mois d'octobre 1987. L'indice de référence, le Nikkei, grimpa de 13 113 à 26 000 entre ces deux dates. L'escalade devait se prolonger pour atteindre un pic à 38 915 en décembre 1989. Un krach boursier semblait inévitable ; pourtant, on assista au scénario fort différent du dégonflement progressif de la bulle spéculative. En avril 1990, l'indice Nikkei était tombé à 28 002, puis à 20 221, et la descente devait se poursuivre jusqu'en décembre 1993 et passer sous la barre de 17 000, c'est-à-dire au creux de la vague. Puis la tendance devait s'inverser à la hausse. Le réveil tardif de la Banque du Japon allait éviter la catastrophe et permettre un retour au niveau d'avant la formation de la bulle, le niveau de 1985-1986.

Parallèlement, les valeurs immobilières et foncières allaient entamer leur ascension dès 1983. De la fin de 1985 à 1990, les valeurs immobilières connurent une envolée très forte passant de 1 004 trillions de yens à 2 389 trillions. La différence, 1 385 trillions, équivalait à trois fois le PNB du Japon. Les chiffres allaient tendre rapidement vers l'irrationnel, car fin 1990 les valeurs mobilières du Japon étaient estimées à quatre fois celles des États-Unis ! Dans un mouvement identique à la Bourse, les prix du foncier devaient enregistrer une baisse importante : plus de 30 % pour la seule année 1991, ramenant les prix à leur niveau d'avant le « boom ». Ce renversement de tendance, exceptionnel dans l'après-guerre, allait mettre un terme au « mythe de la terre », qui était basé sur l'axiome que les prix du foncier ne pouvaient que monter.

La spéculation sévit également dans le domaine très médiatisé de l'art, qui fit du Japon, durant ces années, le plus grand marché de l'art. En effet, du fait de leurs excès de liquidités, les Japonais, particuliers ou institutionnels, s'intéressèrent aux objets d'art en tant que placements et en vue de constitution d'un patrimoine artistique. Encore une fois, le phénomène allait s'éteindre après 1990, compte tenu de la diminution des acheteurs et d'une « sur-offre » de l'étranger.

Pour sa part, le consommateur nippon n'a pas été en reste, et le pays a également connu un « boom » de la consommation. Les achats de pro-

duits de luxe et d'automobiles étrangères ont été particulièrement visibles. L'aggravation de la crise s'est traduite par une brusque réduction des dépenses des ménages. La frugalité traditionnelle des Japonais est de nouveau exhortée après les années folles de la bulle.

Sur le plan international, on a pu également assister à une vague très forte d'investissements directs japonais, en particulier dirigés vers l'Europe, jusqu'en 1991. Après cette date, les firmes japonaises ont diminué très notablement leurs investissements directs en direction des États-Unis et de l'Europe pour se réorienter en partie vers l'Asie.

Cependant, il faut se garder de trop noircir le tableau, car à côté des débordements de l'« économie casino », les industriels ont procédé à des investissements massifs dans des domaines stratégiques et structurels<sup>1</sup>. En effet, le Japon a investi le quart de son PNB, chaque année, de 1985 à 1991 (725 milliards de dollars en 1991), et, par ailleurs, consacré des sommes importantes en recherche et développement (100 milliards de dollars en 1991). On estime les investissements cumulés du Japon, au cours de ces six années de croissance, à plus de 3 trillions de dollars ! L'essentiel de ce pactole, loin d'être dépensé à des frivolités comme avait tendance à trop le souligner la presse, a contribué à muscler l'économie.

95

Ces investissements massifs se sont ventilés dans trois directions, dans des proportions presque identiques. La rationalisation de la productivité a bénéficié de 30 % des parts du gâteau pour mettre en place notamment des « processus de développement et *design* juste à temps », dont les conséquences se feront sentir à terme à l'instar des processus « juste à temps » pour la décennie précédente. L'innovation a reçu un montant analogue des investissements pour permettre une réorientation vers le marché intérieur de près de 80 % des nouveaux produits auparavant destinés en majorité aux marchés étrangers. Le Japon positionne son marché comme le laboratoire mondial des nouveaux produits qu'il fabrique, à l'instar du marché américain, qui était le marché pilote pour bon nombre de produits pendant plus de trois décennies. Enfin, 40 % des investissements ont été dévolus aux accroissements de capacités de production de l'industrie, qui constituent un atout formidable pour le redémarrage de l'économie japonaise. Contrairement à l'ensemble des pays de l'OCDE, qui étaient déjà dans la crise et qui ont dû réduire leurs capacités et leurs effectifs. Ce point de vue ne fait pas l'unanimité ; on peut en effet considérer que les entreprises japonaises sont en état de

---

1. Kenneth S. Courtis, « Le cycle Heisei ou la course en tête », *Revue française de gestion*, n° 91, décembre 1992, p. 7-14.

surcapacité et de surproduction avec, pour certaines, des effectifs largement excédentaires. Toutefois, on a pu le constater, les entreprises japonaises n'ont pas procédé à des ajustements – fermetures d'usines et « dégraissages » de main-d'œuvre – de l'ampleur de ceux effectués aux États-Unis et en Europe depuis les années quatre-vingt.

96 La situation au début des années quatre-vingt-dix paraît confuse, car les symptômes sont multiples et se prêtent à plusieurs interprétations. La plus négative est celle qui considère que le Japon est entré dans une phase de récession sévère et rejoint donc le peloton des autres pays industriels. La plus neutre analyse la situation comme une simple pause après le dégonflement de la « bulle » financière. De plus, on peut comprendre cette période comme une phase de transition pour consolider des positions. Mais on peut aussi prétendre que ces trois options se combinent, car elles ne sont pas à vrai dire antinomiques. Cette approche a le grand mérite d'expliquer les ambiguïtés du comportement des acteurs économiques qui hésitent entre plusieurs attitudes. Comme les entreprises qui reportent les décisions de fermeture de sites industriels et de compression de personnel de peur de manquer de capacités et de ressources humaines au moment tant attendu de la reprise.

L'économie japonaise a présenté au début des années quatre-vingt-dix les symptômes classiques de la récession, avec une croissance quasi nulle sur près de trois ans, une baisse de la production et des ventes, et une détérioration du climat économique général, avec pour la première fois des conséquences visibles sur le niveau de l'emploi. Cependant, au début de l'année 1994, on enregistre des frémissements positifs de l'activité économique, qui autorisent à penser qu'un palier a été atteint dans la dégradation des indices et que la récession est arrivée à un plancher. Malgré tout, la confiance des industriels n'est pas au rendez-vous, comme le montrent les enquêtes d'opinion réalisées auprès des dirigeants d'entreprises par la Banque du Japon (TanKan). La presse japonaise annonçait, dès le mois de juin, la sortie du tunnel de la plus longue récession depuis l'après-guerre – trente-sept mois. Le *Yumiuri*, par exemple, titrait : « La reprise sera graduelle et prendra du temps. » De son côté, l'Agence de planification économique, par la voix de son vice-ministre Tsutomu Tanaka, considérait que « le pire de la crise est derrière nous »<sup>1</sup>.

---

1. « Le Japon a renoué avec une forte croissance au premier trimestre », *Le Monde*, 23 juin 1994.

En effet, l'APE publiait, au début de l'été 1994, les premiers résultats économiques positifs, faisant apparaître un taux de croissance de 1 % du PIB japonais pour le premier trimestre de l'année par rapport au quatrième trimestre de 1993. Si l'économie japonaise devait renouer avec un tel rythme, sa croissance annuelle se situerait aux alentours de 3,9 %. Le gouvernement table sur une croissance plus modeste de 2,4 %. Quoiqu'il en soit, au Japon le débat ne semble plus porter sur la réalité de la reprise, mais sur les prévisions de taux de croissance entre les plus pessimistes des instituts de conjoncture économique qui annoncent une croissance très faible inférieure à 1 %, les prudents mais confiants qui, comme le gouvernement, situent la croissance aux alentours de 2 %, et les optimistes, les plus rares et les moins écoutés, qui prédisent le retour à une croissance soutenue des années du « boom Heisei ».

Le scénario de la « pause » est basé sur le constat que, au niveau de la consommation, la vague de nouveaux produits qui alimentaient la croissance des années quatre-vingt a atteint, en 1990, ses limites et saturé le marché. Il faut donc attendre et préparer un nouveau cycle de produits pour renouveler certains équipements, notamment le parc automobiles. Au niveau des investissements japonais à l'étranger, la pause se justifierait en raison des performances médiocres des pays de l'OCDE.

Enfin, cette période est aussi une phase de transition, car on a pu assister à de nombreuses restructurations, fusions et renforcements opérés dans plusieurs secteurs industriels, dans le système de distribution et également dans le système bancaire. Ce dernier a subi une véritable « cure d'amaigrissement » qui devrait le rendre plus efficace et plus compétitif. Pour Kenneth Courtis, économiste à la Deutsch Bank à Tokyo, cette transition devrait aboutir au milieu des années quatre-vingt-dix, et préparer une nouvelle phase de croissance<sup>1</sup>.

Par ailleurs, les comportements et les stratégies des acteurs économiques japonais évoluent en fonction de tendances lourdes qui ont pris leur source au cours de la précédente décennie. Ainsi, les consommateurs expriment leurs nouvelles aspirations. Les entreprises modifient leurs choix stratégiques qui les avaient entraînées dans la « globalisation ». L'État relance une nouvelle politique de réformes et de déréglementation. Enfin, les pressions des pays du bassin Pacifique s'accroissent et obligent le Japon à une plus grande implication dans la zone.

---

1. Kenneth Courtis, *op. cit.*, p. 8.

Le consommateur japonais a vécu une véritable mutation en l'espace de moins d'une décennie. Lui, qui était jugé conformiste, cherche aujourd'hui à se distinguer dans son style de vie. Certains groupes, les « nouveaux riches » (*nyû ritchi*) par exemple, ont même adopté un comportement que l'on pourrait juger hédoniste, où afficher sa richesse n'est plus condamné comme une faute de goût. La revendication populaire pour une amélioration de la qualité de vie modifie plus fondamentalement certains choix politiques et économiques. Pour résumer, cette revendication aura des conséquences dans au moins quatre grands champs d'activités<sup>1</sup> :

- Le cadre de vie dans son ensemble, qui englobe l'habitat, l'urbanisme et la protection de l'environnement.

- Les loisirs, dans la mesure où les Japonais veulent rattraper l'Occident et jouir à leur tour de la société des loisirs, qu'ils découvrent sur le tard. Incidemment, ce phénomène va nous obliger à modifier sensiblement notre vision de la société japonaise souvent décrite comme laborieuse et austère.

- Le volet social, oublié de l'expansion, devient une priorité centrale, compte tenu du vieillissement de la population et des nouveaux besoins médicaux et sociaux qui en découlent.

- Sur le plan culturel : la demande sociale est grandissante dans tous les domaines des savoirs, comme en témoigne par exemple la vitalité des industries culturelles. Les Japonais, de par leur excellent niveau d'éducation, deviennent de gros consommateurs de produits culturels et d'information.

Les entreprises, quant à elles, ont durant ces mêmes années modifié leurs stratégies, voire leur philosophie de management. La globalisation de l'économie japonaise a été le phénomène marquant de la décennie écoulée. Le terme de « globalisation » était devenu un slogan désignant un tournant par rapport à l'internationalisation des années soixante et surtout soixante-dix. Les entreprises japonaises ont délocalisé sur une grande échelle leur production, à tel point qu'est apparue la crainte d'une disparition d'une partie du tissu industriel, phénomène désigné en Europe par le terme de « désindustrialisation », alors que les Japonais préfèrent l'expression *kudôka* ou « évitation ». L'important renchérissement du yen par rapport au dollar a contribué également à

---

1. Guy Faure, « Les nouveaux marchés », *Revue française de gestion*, n° 91, décembre 1992, p. 72-77.

ce mouvement. Dès lors, le *endaka*, le yen fort, est susceptible d'avoir des conséquences plus visibles pour l'industrie nipponne qu'au moment le plus fort de la crise au tout début des années quatre-vingt-dix. Au Japon, les milieux d'affaires se demandent jusqu'à quelle parité du yen par rapport au dollar l'économie japonaise est en mesure de garder sa compétitivité. En effet, les industriels japonais se sont toujours donné des seuils fatidiques au-dessous desquels la catastrophe était inévitable. Le seuil de la barre des 120 yens pour 1 dollar a été franchi sans difficulté apparente pour la majorité des firmes. *Le Monde* soulignait : « De l'avis unanime, le seuil atteint par la monnaie nipponne (100 Y/\$) dépasse désormais le potentiel de l'économie<sup>1</sup>. » Outre les pertes de chiffres d'affaires, comme l'indiquait Toyota, qui estime à 10 milliards de yens toute hausse d'un point du yen par rapport au dollar, la valorisation de la monnaie nipponne va amplifier la délocalisation à l'étranger, annoncée par des grands groupes – Toyota, Nissan, Matsushita et Sony – dont les objectifs de production hors Japon passeraient de 30 à 50 % en quelques années.

99

Autre dilemme pour les entreprises : la gestion des sureffectifs et la révision des méthodes de management, basées entre autres sur le dogme de la fidélisation du personnel ; ce dernier étant considéré comme un capital essentiel pour l'entreprise. Cependant, trente ans de plein emploi avaient rigidifié le management japonais. La crise et la hausse du yen contraignent aujourd'hui les entreprises à de nouveaux efforts en gains de productivité qui semblent ne pouvoir se réaliser que par la remise en cause des axiomes de la gestion à la japonaise, dont les principes les plus connus sont l'emploi à vie et l'avancement à l'ancienneté. S'aligner sur les comportements managériaux occidentaux n'est toutefois pas si aisé, car le Japon souffre d'une grave pénurie structurelle de main-d'œuvre du fait de sa démographie conduisant à un vieillissement rapide de sa population et donc à une diminution inévitable de sa population active en l'absence du recours à des travailleurs immigrés. Ainsi, contrairement à toute attente, les victimes de la crise ont été les agriculteurs, dont la grande majorité exerce une activité saisonnière salariée en usine. Les *Dekasegi*, les ouvriers saisonniers venant des campagnes, ont vu leurs contrats fondre, jusqu'à 48 % dans l'industrie automobile.

---

1. Philippe Pons, « Le gouvernement japonais demande des mesures draconiennes pour enrayer la chute du dollar », *Le Monde*, 24 juin 1994.

100 Au niveau de l'État, la redéfinition des relations entre le gouvernement et l'administration est de nouveau au centre des discussions et des programmes. L'alliance composite, qui a renversé en 1993 le Parti libéral démocrate au pouvoir depuis la fin de la guerre, défend une politique économique libérale, tout au moins au niveau des déclarations, en l'absence de programme affiché. Pour les néo-conservateurs, dissidents du PLD, qui inspirent les choix politiques de cette alliance, l'idée centrale de leur politique économique réside dans une libéralisation de toutes les entraves au bon fonctionnement des mécanismes du marché. Ils prônent la nécessité d'un nouveau programme de déréglementation pour favoriser le libre-échange. A cette fin, la privatisation des entreprises publiques commencée dans la décennie précédente sera poursuivie. Par ailleurs, tout un arsenal de mesures visant à « réduire » la bureaucratie et décentraliser le pays sont à l'ordre du jour. Enfin, la défense des consommateurs semble recevoir la priorité sur l'intérêt des entreprises. Cependant, il nous faut faire la part entre des promesses électorales irréalistes et les actions qui seront mises en chantier, quel que soit le gouvernement au pouvoir. Parmi les actions qui ont le plus de chances d'aboutir, car elles reposent sur un consensus populaire auquel les lobbies corporatistes ne pourront longtemps s'opposer, se trouve la question de la déréglementation. Sur ce point, le MITI (ministère de l'Industrie et du Commerce extérieur) a désigné les dix industries prioritaires pour le programme de déréglementation qui correspondent à des nouveaux marchés prometteurs (les télécoms et les industries de l'information, le logement, les énergies propres pour les véhicules, les nouvelles énergies, les industries de la santé, la protection de l'environnement, les nouveaux systèmes de distribution, les industries culturelles et de loisirs).

Sur le plan international, les « frictions » commerciales avec les Américains s'enveniment au fur et à mesure des années et de la croissance du déficit commercial américain vis-à-vis du Japon, qui a atteint un montant record de 52 milliards de dollars en 1993. Pour l'année 1994, les prévisions portent le déficit à 60 milliards ! Étant donné que la moitié du déficit américain provient de ses échanges avec le seul Japon, les États-Unis négocient âprement dans le cadre du GATT une libéralisation toujours plus grande du marché japonais. A cette fin, ils souhaitent imposer au Japon des « critères chiffrés objectifs » pour mesurer les progrès de l'ouverture de ses marchés. Mais ils se heurtent au refus japonais de se laisser imposer un « commerce administré » (*managed trade*). Tokyo a beau jeu de faire valoir qu'ayant fait de la déréglementation son

cheval de bataille politique, il ne peut accepter d'objectifs chiffrés. Les menaces de rétorsions commerciales américaines se traduisant toutefois par de multiples gestes de bonne volonté de la part des entreprises japonaises. Toyota, par exemple, a annoncé au premier trimestre 1994 des achats d'un montant de 6 milliards de dollars de pièces détachées de fabrication américaine. Tout laisse penser, comme l'affirme le *Nihon Keizai Shimbun*, que « d'un affrontement entre les deux rives du Pacifique, les deux pays sortiraient vaincus ». En dernière analyse, comme le résumait Christian Sautter : « On passerait ainsi de l'autolimitation des exportations des années 80 à l'autostimulation des importations durant la fin des années 90<sup>1</sup>. »

En conclusion, il est trop tôt pour faire entrer le Japon au musée historique des modèles économiques, car l'ordre économique confucéen qui régit le système japonais au niveau macro-économique n'est pas encore révolu. Ainsi, l'initiative et les orientations étatiques ne semblent pas disparaître du paysage. En effet, comme l'écrit Philippe Pons, le correspondant du *Monde* à Tokyo : « En ce qui concerne le poids de la bureaucratie, responsable selon les Américains de la fermeture du marché nippon, il ne s'est jamais fait sentir davantage<sup>2</sup>. » Cette affirmation est largement partagée par les observateurs japonais ; ainsi Ina Hisayoshi, du *Nikkei*, expliquait que « le pouvoir de la bureaucratie a ses origines dans la médiocre qualité des politiciens ».

Au niveau de l'entreprise, les changements étaient prévisibles bien avant la crise du début de la décennie quatre-vingt-dix. Ainsi, pendant le « boom Heisei » (1985-1991), le mot d'ordre qui révolutionnait le système d'emploi dans les grandes entreprises était « *Tanshoku* », le changement d'emploi, qui n'apparaissait plus tabou. Les salariés, conscients de leur position de force dans une situation de pénurie de main-d'œuvre, tirent avantage de la situation pour changer d'emploi. Quelques années plus tard, la situation se renverse avec le ralentissement de la croissance, et c'est la réorganisation de la politique salariale (*Kôyô Chôsei*) qui remet à plat et corrige la politique de l'emploi et les excès des années de plein emploi. Les « saints principes » de la gestion à la japonaise sont réexaminés pour s'adapter sans heurt et sans précipitation, compte tenu de la contradiction entre les tensions conjoncturelles

1. Christian Sautter, *Les Échos*, 11 mars 1994.

2. Philippe Pons, « Lettre de Tokyo », *Le Monde*, 8 mars 1994.

et structurelles (sureffectifs à court terme, et la pénurie de main-d'œuvre sur le long terme). Nous assistons à la naissance d'un véritable marché de l'emploi, qui sera beaucoup plus satisfaisant pour les jeunes Japonais et pour les PME jusque-là très défavorisées en matière de recrutement par rapport à un système qui privilégiait les grandes entreprises.

102 Sur le plan international, la polémique commerciale avec les États-Unis, le premier partenaire du Japon, ne doit pas occulter un phénomène plus important, à savoir le nouveau tropisme japonais pour l'Asie. Il faut rappeler que le Japon s'est intéressé à l'Asie à deux moments de son histoire<sup>1</sup>. De 1930 à 1945, en tentant une intégration par la force des pays d'Asie-Pacifique, qui s'est soldée par un échec, et nourrit encore de nos jours, dans la région, de forts ressentiments antijaponais. La deuxième époque va de l'après-guerre jusqu'en 1970. Il s'agit de substituer à la perte de l'empire colonial une domination économique de l'Asie du Sud-Est. Les réparations de guerre et l'aide publique au développement seront les deux leviers de cette reconquête pacifique. Suivra une longue période (1970-1986) où l'Asie ne sera plus une priorité japonaise, car l'économie japonaise se mondialisera en développant une présence commerciale et industrielle sur tous les grands marchés. La phase actuelle ne correspond pas à un retour dans le passé. Car ce néo-asianisme nippon correspond dans la pratique à une « asianisation » de l'économie japonaise. En effet, à partir de 1991, l'Asie devient la première destination des exportations japonaises, devançant les États-Unis qui restent la première destination des produits asiatiques. Ironie de l'histoire, on assiste à un retournement de situation par rapport à la position du Japon du XIX<sup>e</sup> siècle, qui avait pour slogan « *Datsua Nyûô* » (Quittons l'Asie pour entrer en Europe !), alors qu'aujourd'hui les partisans japonais du « *Nyûa* », la rentrée en Asie, sont les plus nombreux.

En dernier lieu, les années quatre-vingt-dix vont nous confirmer que le débat occidental sur le modèle japonais a été mal localisé. Il ne concerne pas les pays de l'OCDE, car le modèle japonais apparaît comme un produit d'exportation réservé aux pays d'Asie, qui en sont assurément demandeurs. Il serait erroné aussi d'en déduire trop rapidement que le modèle japonais va s'imposer comme le modèle dominant de la région. Il semble plus réaliste d'anticiper de savants mélanges s'opérant entre les différents composants culturels de l'Asie, telle la diaspora chinoise. L'exemple des îles du Pacifique est révélateur de ce nouveau

---

1. Jean-Louis Margolin, « Le Japon, acteur économique en Asie du Sud-Est », *Asie extrême*, n° 2, hiver 1993-1994, p. 9-12.

*melting-pot* économique-culturel qu'est devenu le bassin du Pacifique. Jean Chesneaux et Nic Maclellan remarquaient dans ces îles, en conclusion de leur ouvrage<sup>1</sup>, la naissance d'un modèle nippo-californien, symbiose plus ou moins heureuse des influences des deux grandes puissances du Pacifique.

---

1. Jean Chesneaux et Nic Maclellan, *La France dans le Pacifique, de Bougainville à Mururoa*, Paris, La Découverte/Essais, 1992, p. 240.

## R É S U M É

---

*Faut-il penser avec certains analystes que le modèle japonais est en passe de disparaître, englouti dans la crise la plus longue de l'histoire de l'après-guerre du pays ? La crise japonaise des années quatre-vingt-dix résulte des excès de la période précédente d'intense spéculation, à l'origine d'une « bulle financière », qui se résorbe progressivement. Toutefois, le système japonais enregistre des « mutations discrètes » qui contribuent à l'adapter à son nouvel environnement tant intérieur, comme les aspirations des consommateurs, qu'extérieur, avec son tropisme asiatique. En définitive, n'assisterons-nous pas, au cours de cette décennie quatre-vingt-dix, à une intégration de l'économie japonaise à la zone Asie-Pacifique, plutôt qu'au schéma contraire d'une domination nipponne sur la région ?*