

Comment définir les modèles des entreprises japonaises et coréennes ? Sont-ils supérieurs aux modèles américains et européens ?

Débat animé par Emmanuel CUGNY (journaliste économique), en présence de Sébastien LECHEVALIER (maître de conférences à l'École des Hautes Études en Sciences Sociales) et Marc LEBAILLY (anthropologue).

Emmanuel Cugny. Tout d'abord, précisons les pays dont nous parlons. Concrètement, Sébastien Lechevalier, nous parlons du Japon et de la Corée, et pas de la Chine !

Sébastien Lechevalier. Oui parce qu'il peut y avoir, vu de France, un petit malentendu. Nous allons parler des performances de ces entreprises et nous pouvons imaginer, finalement, que ces performances dépendent d'un coût du travail qui serait nettement moins élevé, ici, qui dépendrait d'un droit du travail qui serait moins contraignant, etc...

Nous sommes, avec le Japon et la Corée, deux pays parmi les plus avancés au monde, au niveau technologique, mais je dirais même au niveau social. Les entreprises dont nous allons parler, ce sont des grandes multinationales, donc des entreprises très internationalisées au même titre que les grandes entreprises américaines ou européennes ; et pourtant, dans cet environnement globalisé, elles fonctionnent différemment des grandes entreprises américaines et cela peut être intéressant de savoir pourquoi, d'essayer de comprendre l'origine de ces différences. Et puis, nous le verrons peut-être dans la discussion, ces entreprises japonaises et coréennes sont très différentes. Ce qui se passe au Japon et en Corée n'est pas forcément comparable.

EC. Structurellement, part-on sur les mêmes bases entre entreprises japonaises, coréennes et européennes ? Je présume qu'il y a des différences évidentes. Quelles sont-elles ?

SL. Il est très difficile de généraliser mais je prends le risque. Ces modèles évoluent fortement. Il y a une dizaine d'années, qu'est-ce qui différenciait les entreprises japonaises, notamment dans le secteur manufacturier, de nos grandes entreprises françaises dans le secteur de l'automobile ? Premièrement, une orientation dans le long terme. Ce qui caractérisait les entreprises japonaises, c'était vraiment ce long terme, notamment au niveau de la gestion des ressources humaines. C'est pour cela que nous avons, à une époque, caractérisé le système d'emplois japonais par l'emploi à vie – cela fait rêver.

C'était un peu exagéré et ce qui était plus intéressant, c'était le fait que, quand une entreprise faisait face à une chute de son activité, elle faisait tout pour garder ses employés, elle licenciera peut-être, finalement, mais ce sera en dernier ressort. Nous utilisons tous les moyens de flexibilité pour éviter le licenciement avec l'idée que les employés font vraiment partie de l'entreprise et nous faisons plus qu'un bout de chemin ensemble.

Deuxième caractéristique qui est un peu liée, nous constatons, dans les entreprises japonaises, une grande proximité entre les salariés et les managers, pour la bonne et simple raison qu'être manager, c'était l'aboutissement d'une carrière dans l'entreprise. J'ai assisté à des rencontres entre des entreprises françaises et des entreprises japonaises – cela se déroulait à Tokyo. L'entreprise française envoyait l'un de ses plus brillants managers, reçus par les managers japonais ; le seul problème est qu'il avait souvent 28 ou 29 ans et qu'il était reçu par des gens qui avaient une cinquantaine d'années, parce que ce jeune venait d'une grande école et allait peut-être quitter cette entreprise, quelques années plus tard.

Être manager au Japon, c'est différent et cela a des implications, encore une fois, dans la gestion des ressources humaines.

Troisième caractéristique, plus par rapport à des entreprises américaines, je dirais que bien sûr l'objectif des entreprises japonaises, notamment des grandes entreprises dont nous parlons, c'est de faire du profit ; nous sommes dans un environnement capitaliste. Mais ce n'est qu'un des objectifs de l'entreprise et, notamment, nous constatons toujours qu'elles sont toujours beaucoup plus orientées vers la croissance que le profit. Petite anecdote : en 1998 – vous en avez certainement entendu parler – ces agences de notation, qui dans le monde, distribuent, donnent des notes au gouvernement en fonction des qualités de leurs dettes. En l'occurrence c'était Moody's qui, après une analyse en profondeur de Toyota a dit « non écoutez cela ne va pas du tout, là, votre niveau de profit n'est pas assez élevé, nous vous retirons votre A+ et nous vous mettons seulement un AA ». Toyota, quelques années plus tard, a dépassé General Motors qui s'orientait vers la croissance de ses ventes et ses profits. Cela n'était qu'une conséquence, mais aussi un objectif.

Dernier point, je soulignerais que ces caractéristiques ont subsisté, mais il y a eu une pression très forte, y compris sur les grandes entreprises japonaises, et sur Toyota, pour converger vers des pratiques plus proches du capitalisme anglo-saxon. Il faut savoir, par exemple que, jusqu'à récemment, 80 % des profits de Toyota se faisaient aux États-Unis ; Toyota a donc exporté là-bas, leurs pratiques, mais ils ont dû, dans cet environnement mondialisé, se transformer, modifier leurs pratiques. Il y a eu des changements profonds, mais ils ne sont pas traduits par une convergence vers le modèle américain et, par exemple, dans cadre de l'automobile, nous voyons que General Motors n'a pas forcément brillé par ses résultats. Le point sur lequel j'insiste, c'est que ce modèle est mouvant, ce n'est pas quelque chose de complètement statique qui perdurerait dans les siècles.

EC. C'est un cœur qui bat, en quelque sorte. Merci, Sébastien Lechevalier. Marc Lebailly, votre approche – anthropologique – du sujet nous ramène finalement aux relations entre économie et culture, les deux sont intimement liés. La culture, c'est important, notamment en Corée.

Marc Lebailly. Je vais commencer par ce dernier point. Les deux entreprises dans lesquelles je suis amené à travailler ont un rapport au profit très différent et c'est tout à fait culturel.

EC. Ces deux entreprises sont Samsung et Amorepacific, qui compte quelque 40.000 collaborateurs.

ML. C'est le petit L'Oréal coréen qui fait 85 ou 95 % de son chiffre d'affaires et de son profit, en Corée. Ce qui est différent des modèles que vous avez à Paris. Les deux entreprises coréennes sont fanatiques du profit. Le fondateur de Samsung a dit que « si l'entreprise Samsung ne faisait pas de profit, elle n'était pas patriote » et que le profit qu'elle faisait constituait un bienfait pour la Corée. Ils sont extrêmement patriotes. Leur taux de profit est considérable ; je veux dire que c'est plus de 10 %, après impôts. En deçà, une entreprise n'est pas valeureuse.

Le deuxième point, c'est la prise en compte de la culture qui détermine les relations entre les salariés et les managers. Celles-ci sont un peu différentes dans les deux entreprises dans lesquelles je travaille. Mais le modèle culturel est toujours extrêmement influencé par le confucianisme : nous avons le représentant du ciel sur la terre, qui est le CEO (le PDG). Il a tout pouvoir et il n'est pas symbolique comme certains présidents dans les sociétés japonaises. Ces vice-présidents sont l'équivalent de ce que, dans le confucianisme, nous appelons « les lettrés » qui sont là pour exécuter et faire exécuter les ordres du président ; du Dieu vivant d'une certaine manière ! En dessous il y a des castes inférieures : nous trouvons ensuite les agriculteurs et les artisans. Ils sont des castes inférieures aux lettrés,

mais néanmoins estimable. La quatrième caste, ce sont les commerçants qui sont la lie confucéenne de l'humanité. Il y a donc quelque chose de très vivace qui reste de cette culture dans ces deux entreprises coréennes pour lesquelles je travaille. Au nom de la cohésion sociale, l'entreprise promet l'emploi à vie. Mais si vous n'êtes pas lettré à l'origine, si vous ne sortez pas des bonnes universités, de toute manière, vous ne monterez pas à un certain niveau dans la hiérarchie. Quelle que soit votre ancienneté, chacun reste dans sa caste.

Amorepacific a l'ambition d'être dans le top 10 des entreprises du secteur mondial, alors qu'elle est aujourd'hui trente-deuxième et se donne 5 à 10 ans, pour y arriver. Pour un Occidental, c'est assez utopique. Pour un coréen, c'est totalement réaliste. Il faut savoir que Samsung électronique est devenu leader mondial en 10 ans. Elle a rattrapé et dépassé les grandes entreprises japonaises et anglo-saxonnes.

EC. C'est, finalement, très peu !

ML. C'est très peu. Ce qui nous paraît à nous totalement inatteignable, pour eux, c'est normal. La deuxième chose qui m'a frappée, c'est le mode d'investissement des entreprises coréennes : le retour sur l'investissement ne les intéresse pas. Elles se posent la question : Qu'est-ce que cela veut dire dans ma stratégie de développement ? Est-ce que c'est ou non important et crucial ? Ils leur arrivent de surpayer, pour nous occidentaux, un certain nombre d'achats.

EC. L'aspect culturel, en tant que tel, occupe vraiment une place très importante dans la manière dont nous gérons une entreprise.

ML. Pour les Coréens, c'est vital. C'est pourquoi ils font appel à nous puisque je ne fais que du conseil stratégique culturel.

EC. Quelle est l'importance de cette économie ?

ML. Je vais donner une anecdote : quand je suis arrivé en Corée, pour travailler avec Samsung et Amorepacific, j'ai rencontré un vice-président « culture » dans chacune de ces entreprises. Pour les Coréens avec lesquels je travaille, la culture d'entreprise est d'une importance primordiale. Cela revient à ce que vous disiez du Japon, mais les Coréens gèrent leur culture d'une manière prioritaire. Il y a effectivement le taux de profit attendu remarquable. Mais la cohésion sociale est d'une extrême importance pour les Coréens. La cohésion sociale est un facteur clé de succès pour les entreprises coréennes pour lesquelles je travaille. C'est sans doute cela qui leur permet d'aller si vite.

EC. L'aspect, effectivement, est totalement différent de celui que nous avons en Europe. Il y a le choc de deux cultures et nous verrons, par la suite, qui doit faire un pas vers l'autre. Il y a l'individualisme face au collectif, confucéen.

ML. Les Coréens se sont convertis au capitalisme relativement tard. Je considère qu'ils s'y sont convertis après la crise de 1990 en Asie. Avant, les entreprises ressemblaient à des entreprises féodales, qui n'avaient pas les mêmes critères de fonctionnement et de gestion que les entreprises capitalistes (industrielles, manufacturières) occidentales. Qu'est-ce qui s'est passé et pourquoi ils ont fait appel à nous ? Parce que, quand ils se sont convertis au capitalisme, à marche forcée et avec la détermination que vous pouvez imaginer de la part de Coréens. Ils ont réorganisé l'ensemble de leur production. Amorepacific était un chaebol (NDLR : ensemble d'entreprises aux domaines d'activités variés) avec des multiples activités et s'est recentré sur son métier de base qui était la cosmétique. Ils ont vendu toutes les autres entreprises et ont licencié à tour de bras, contrairement à ce qui se passait au Japon puisqu'il fallait sauver l'entreprise, pour sauver la Corée. Pour sauver l'entreprise, les gens se sont sacrifiés de manière tout à fait volontaire. C'était un acte patriotique coréen.

Les deux entreprises dont je parle ont fait cette conversion - les autres, je ne sais pas - à marche forcée et brutale et en fait cela a touché, d'une manière tout à fait considérable, leur culture d'entreprise qui était toujours confucéenne. Le modèle capitaliste n'est pas seulement un modèle économique d'organisation de gestion. Il transmet nos valeurs et nos fondamentaux individualistes indo-européens. Ce culte de l'individualisme occidental a heurté les valeurs confucéennes centrées sur le collectif.

EC. Vous voulez dire qu'ils se sont adaptés à nous ?

ML. Non, ils ne se sont pas adaptés. Ils ont pris frontalement nos fondamentaux culturels et se sont heurtés à la réalité de l'économie capitaliste occidentale. Ils ont au contraire voulu que le capitalisme qu'ils allaient pratiquer se débarrasse des valeurs individualistes occidentales et prenne les valeurs confucéennes. Car l'Asie est sous l'égide de l'universalisme confucéen qui s'oppose à l'universalisme occidental (dit des droits de l'homme).

EC. Sébastien Lechevalier, partagez-vous ce point de vue sur l'impact culturel ? Est-ce que la culture, justement, peut avoir un impact sur la corporate governance, sur les entreprises que vous connaissez, sur la micro-économie, locale, en l'occurrence.

SL. C'est très intéressant car cela nous permet de pouvoir souligner les différences entre les entreprises japonaises et les entreprises coréennes, puis le regard, que nous avons sur ces réalités. Je suis économiste et vous, Monsieur Lebaillly, vous êtes anthropologue ; ce ne sont pas seulement des différences fondamentales entre ces deux pays, mais également entre les regards et je trouve intéressant de confronter les points de vue.

Il y a un livre majeur qui a été écrit sur le capitalisme japonais, et les entreprises japonaises en particulier, traduit en français en 1987 et publié par Flammarion. L'auteur s'appelait Michio Morishima. Son titre : « Capitalisme et confucianisme ». Celui-ci appliquait la grille d'analyse du grand sociologue allemand Max Weber sur l'éthique protestante et l'esprit du capitalisme pour expliquer, en gros, comment cette petite île perdue au fin fond du pacifique a pu se développer à cette vitesse, et comment ses entreprises ont pu rivaliser avec leurs homologues américaines et européennes. Son explication – il a reproduit le schéma de Max Weber – est très simple : c'est la force dans les entreprises japonaises, c'est le confucianisme. C'est un peu le respect des valeurs et de la hiérarchie, la capacité d'intégration dans l'entreprise, toutes ces structures hiérarchiques que vous avez bien décrites tout à l'heure.

Suite à la publication de ce livre, beaucoup de chercheurs ont essayé de répondre, critiquer et, notamment, un courant d'historiens économiques qui s'est mis à analyser les entreprises japonaises, non pas après la guerre, mais dans l'entre-deux-guerres. Dans les années 20 et 30 le Japon est déjà une économie développée et nous verrons que pendant la guerre, il est capable d'un point de vue technologique, de faire concurrence comme d'autres grands pays comme l'Allemagne, l'Angleterre, la France. Ces historiens ont donc étudié le fonctionnement des entreprises japonaises dans les années 20 et 30 et alors, surprise : ils se sont aperçus qu'elles fonctionnaient comme des entreprises américaines. Elles licenciaient, comme dans n'importe quelle entreprise américaine, à la même époque. Tout était extrêmement flexible et il n'y avait aucune orientation vers le long terme. Le marché du travail était flexible, le financement des entreprises se faisait essentiellement par les marchés financiers, pas par les banques. Cela a donc été une immense surprise et cela a conduit à remettre en cause la théorie du professeur Morishima, parce que nous nous disions que si le confucianisme a eu une influence sur les entreprises japonaises, elle devrait être plus forte dans les années 20 – 30, qu'aujourd'hui.

Nous avons été obligés de chercher l'origine du fonctionnement de l'entreprise japonaise, ailleurs. Des économistes, dont je fais partie, et des historiens, ont essayé de souligner le caractère de construction historique du fonctionnement de celle-ci et cela a beaucoup dépendu de l'expérience de la guerre pendant laquelle il y a eu un contrôle gouvernemental. Il a été demandé aux entreprises de se fixer des objectifs à long terme. Cela a dépendu de l'occupation américaine, après la Seconde Guerre mondiale, parce que les Américains ont occupé le Japon – il s'agissait en fait de gens de l'équipe de Roosevelt – des démocrates de gauche et puis il y a eu des accidents historiques. Une personne a eu beaucoup d'influence. Elle s'appelait Konosuke Matsushita, c'était le fondateur de l'entreprise du même nom et qui donne les marques Panasonic. Lui, justement, se disait « mon entreprise se développe beaucoup, j'ai besoin de garder mes employés qualifiés dans mon entreprise, or – dans cette jungle du marché japonais dans les années 30 – je suis incapable de les garder et ce que je vais faire, c'est un peu comme Ford qui avait décidé du jour au lendemain d'augmenter le salaire horaire journalier de ses employés pour les conserver ».

La stratégie des entreprises était de se dire : « nos premières ressources sont les ressources humaines, ce sont eux qui portent le savoir-faire de l'entreprise et, donc, nous allons essayer de stabiliser la main d'œuvre et nous allons changer de modèle ». Dans le cas du Japon, ce ne sont pas du tout des traits culturels, il y a eu des accidents historiques et une construction par les entreprises ; puis, les autres sociétés, lorsqu'elles ont vu que Matsushita avait l'air de marcher très bien, que la productivité augmentait, elles ont commencé à l'imiter. Peut-être que, dans quelques années, nous reviendrons vers un autre modèle en fonction des circonstances du changement d'environnement...

EC. ...dans ce monde qui bouge toujours plus vite, dans cette globalisation galopante. Marc Lebailly, justement, il faut vivre ensemble, échanger. Qui doit faire un pas vers l'autre ? Les Coréens vont-ils devoir s'adapter à la politique économique occidentale ? Avons-nous, nous-mêmes, un gros effort à faire, pour essayer d'aller vers eux ?

ML. Quand nous faisons un modèle anthropologique du fonctionnement du capitalisme, en fait – je ne ferais pas la théorie, mais je donnerais les résultats –, nous nous apercevons que nous pouvons trouver anthropologiquement six modèles d'entreprises capitalistes. Les critères sont de savoir si l'économie d'entreprise est ouverte ou fermée : si une entreprise est complexe ou empirique ; si elle gère sa cohésion sociale ou non. A partir de ces trois critères, nous pouvons classer les entreprises selon leur profil anthropologique.

Du côté de la cohésion sociale forte, nous trouvons des sociétés conquérantes, entrepreneuriales, et savantes. Pour ce qui est de la cohésion sociale faible, il y a, ce que j'appelle les gangs impérialistes, les impérialistes et les totalitaires. Ce qui fait six modèles. En fait, nous pouvons les réduire à deux, ou à trois. Je pense qu'il y a les modèles à cohésion sociale forte, et sur le type décrit par Max Weber ; c'est-à-dire des entrepreneurs qui ont le souci à la fois social et capitaliste. Mais dans ces entreprises, le profit doit être majoritairement réinvesti. Il n'est pas dévolu prioritairement aux seuls actionnaires. L'entreprise n'a pas comme unique objectif de créer de la « rente » pour l'actionnaire.

Puis, nous trouvons les entreprises dites anglo-saxonnes du type Jack Welch, patron de General Electric. Jack Welch a théorisé que la cohésion sociale empêche de faire du profit. Pour éviter cela, il a mis un autre système de cohérence de l'entreprise, qui est le contrat. Toutes les relations dans l'entreprise sont régies contractuellement. Et l'objectif de l'entreprise est de créer de la « valeur » pour l'entreprise.

EC. Si je schématise votre propos, il y a les bons qui s'occupent du social, et...

ML. Non, je n'ai pas dit cela. Ce n'est pas un jugement de valeur, c'est une description. Je pense que le modèle de Jack Welch, s'il est authentiquement transparent, est un très bon modèle, à court terme. Les entreprises qui gèrent la cohésion sociale sont plus basées sur le long terme et je pense qu'effectivement, ce qui ne s'est pas passé au Japon, s'est passé en Corée. En Corée, le système n'est pas l'éthique protestante qui joue, c'est l'éthique confucéenne, qui est toujours extrêmement présente. Et ces deux éthiques privilégient le long terme.

EC. Les deux peuvent-elles coexister ?

ML. Je pense qu'il y a des modèles de capitalisme selon les civilisations et que la mondialisation du capitalisme est une évidence, mais qu'il n'y aura pas un seul capitalisme. Il y aura des modèles anglo-saxons wébériens ou confucéens. Et d'autres encore. Chaque civilisation trouvera comment retraiter les exigences du capitalisme.

EC. Le protectionnisme est-il aussi fort qu'on le dit aujourd'hui, Sébastien Lechevalier ? Qui est le plus protectionniste dans l'affaire ? Le Japon (on ne parle pas de la Chine) ? La Corée ? L'Europe ? Les États-Unis ?

SL. Je vais répondre à cette question sur le protectionnisme. Mais je voudrais rebondir, car cela a été très intéressant, sur ce qui a été dit au sujet de la cohésion sociale. J'essaierais de faire le lien, en disant qu'effectivement, nous pouvons imaginer que le protectionnisme serait une façon de protéger le modèle et de le préserver. Je ne le pense pas. La question est de savoir s'il y aurait les bonnes entreprises qui valorisent la cohésion sociale, qui sont très généreuses avec leurs salariés, humanistes ; et puis les méchants et pour le coup, ce personnage ne m'est pas très sympathique, Jack Welch, voilà ! Là, je suis tout à fait d'accord avec vous et je vais vous donner deux exemples pour vous montrer qu'effectivement, il y a une valorisation très forte de la cohésion sociale et de la cohésion dans les entreprises japonaises, mais ce n'est pas au nom de valeurs humanistes, c'est seulement selon la conviction, une autre façon de réussir.

Ces pratiques ne sont pas forcément meilleures, ou moins bonnes, que ce que nous faisons chez nous, c'est différent et ma conviction est que nous pouvons apprendre de ces différences. Nous n'allons pas forcément les transposer dans notre contexte parce que cela dépend d'un certain nombre d'autres variables, je dirais, dans l'environnement de l'entreprise, mais c'est intéressant.

Comment, dans une entreprise japonaise, la cohésion sociale est mise au service de la productivité de l'entreprise et de son efficacité ? Premier exemple, le principe qui est vraiment répandu, dans pratiquement toutes les entreprises japonaises, c'est que c'est de la responsabilité des entreprises, de former ses salariés. Nous avons besoin, naturellement, quand nous recrutons, des salariés trouvés dans les bonnes universités ; nous cherchons des gens de qualité, mais, finalement, ce que nous recherchons, ce sont des gens qui vont être capables de progresser, c'est un peu une « une page blanche ». Les individus ont des histoires. A l'entreprise, après, de les former, dans les différents métiers de l'entreprise. Pour résumer : si vous faites lire à un manager japonais une petite annonce déposée par une entreprise française dans laquelle il est écrit « nous cherchons quelqu'un de 28 ans, qui a déjà dix ans d'expérience dans le métier... », cela ne passe pas car le fait de ne pas avoir d'expérience est un handicap pour être embauché dans les entreprises. Or, en général, l'embauche se fait juste après l'université, la formation.

EC. Pardonnez-moi, je vais me faire l'avocat du diable. Vous nous peignez un tableau, pas idyllique, mais en décalage avec l'image que l'opinion publique a en Europe, de cette économie asiatique en règle générale. Les japonais : c'est l'usine dans laquelle on presse le citron (le salarié). Ce que vous dites, finalement, c'est que l'homme a sa place dans ce schéma.

SL. Au Japon, nous tenons le même discours qu'en France, à savoir que la première richesse de l'entreprise, ce sont les ressources humaines, il y a vraiment des expressions très fortes là-dessus, mais la différence, je dirais, c'est que ce ne sont pas des mots, alors qu'en France, si. J'essaie seulement de vous montrer que la cohésion sociale dans l'entreprise peut être mise au service de la productivité, et dans le même temps – peut-être que je donnerai des exemples avec Toyota – une façon d'interpréter le modèle Toyota, ce n'est rien d'autre qu'une autre façon de présurer la force de travail et de tirer, d'une façon positive, le meilleur de chacun. Le fait que l'entreprise forme les salariés, cela n'empêche pas qu'après, nous essayions d'en tirer le meilleur.

Je vous donne rapidement un deuxième exemple sur l'importance de la cohésion sociale. Ce qui fait la force des entreprises japonaises, c'est peut-être leur capacité d'innovation, l'orientation vers le long terme, mais surtout, l'organisation du travail. Les sources de productivité se situent dans l'organisation du travail et lorsque nous comparons, par exemple, la productivité d'une entreprise japonaise et d'une entreprise française, ou quand nous envoyons des jeunes diplômés de grandes écoles en France, travailler dans une entreprise japonaise, la première réaction va être « nous nous ennuyons, il ne se passe rien, je suis vraiment très fort, très brillant et je pourrais faire tout ce qui m'est demandé en quelques heures. Mais il y a beaucoup de réunions, je dois expliquer tout à tout le monde, c'est terrible ». Et bien justement, la productivité, au Japon, se définit au niveau du collectif. Il est très difficile de dire « Monsieur Tanaka, bravo, vous avez bien travaillé ». Non, c'est l'équipe de Tanaka, dans son ensemble. Cette cohésion sociale est au service de la productivité qui est essentiellement une notion de collectif dans l'entreprise.

ML. Je reviens sur votre « avocat du diable ». En Corée, cette notion de pressuriser (exploitation de l'homme par l'homme) le salarié n'existe pas. C'est quelque chose qui est totalement occidental et marxiste. Je vais vous donner un exemple, à l'appui de ce que je raconte : les salariés font partie du collectif et adhèrent totalement à l'idéologie du profit ; je veux dire que, s'ils ne font pas de profit, ils ne sont pas patriotes, donc cela ne va pas (ils perdent la face). Cette exigence fait que c'est tout-à-fait naturel de « s'exploiter soi-même ».

Pour revenir sur l'opposition du collectif et de l'individualisme en Corée, sachez que le « je » n'existe pas, dans la langue coréenne. Quand ils disent « je » : ils disent « ourika ». Et « ourika » veut dire « nous ». Ils ne parlent jamais individuellement, mais toujours au nom de leur équipe, au nom du groupe auquel ils appartiennent. Autre chose, pour vous montrer que cette idée d'exploitation est totalement occidentale : le gouvernement coréen a promulgué une loi qui obligerait les entrepreneurs à octroyer 22 jours de congés aux salariés. Savez-vous ce qui s'est passé dans une des entreprises pour laquelle je travaille ? Les cadres ont fait la grève parce que 22 jours c'était trop et qu'il fallait réduire à 7 jours.

EC. Quelle conscience professionnelle !

ML. Non, ce n'est pas à proprement parler de la conscience professionnelle. Vous voyez que l'idéologie du travail nous vient du marxisme et qui n'est pas du tout partagée dans l'ensemble du monde. C'est un devoir vis-à-vis du collectif. Je pense quand même – c'est une position personnelle, donc je ne sais pas si elle est très objective – que la cohésion sociale forte au service de la performance de l'entreprise aura raison à terme du modèle welchien.

EC. Les Coréens et les Japonais veulent-ils préserver ce modèle ? Les Américains et les européens veulent-ils conserver le leur ? C'est dans la droite ligne de notre discussion : le protectionnisme. Quel regard portez-vous, Sébastien Lechevalier, sur ce mot qui s'impose de plus en plus dans l'actualité économique ?

SL. Nous parlons au niveau des entreprises, mais au niveau des États, c'est tout à fait normal, après une crise, il y a quelques personnes qui se font, comme vous, l'avocat du diable et qui disent, étant donné l'impact de la crise mondiale, nous gagnerions peut-être plus à nous protéger.

Un autre discours se situe au niveau de l'entreprise : « nous avons décrit des modèles qui étaient assez différents de ce que nous pouvons observer en Europe, aux États-Unis, et nous aurions peut-être tout intérêt à nous protéger ». De fait, nous avons beaucoup reproché au Japon, dans les années 80 (nous le faisons moins en Corée, mais la pression des américains et des Européens est aussi forte), de dire « finalement si vous réussissez, c'est que vous adoptez des politiques protectionnistes ». Alors, il y a eu un grand débat sur le sujet, et les Japonais leur ont dit « donnez-nous des preuves, nous ne sommes pas protectionnistes, il n'y a pas de barrières particulières sur tel produit, par exemple, sur les voitures » et les Américains disaient « regardez, chaque année vous nous vendez 3 millions de voitures, et nous, c'est tout juste si nous pouvons vous en vendre 10000 ».

C'est un peu une caricature, mais ce que nous constatons au Japon, c'est qu'effectivement, en terme d'accueil des investissements directs étrangers, sans comparaison avec ce que nous observons au Royaume-Uni et en France (la France étant un pays extrêmement attractif pour les investissements directs provenant d'autres pays et presque aussi attractif que le Royaume-Uni), cela l'est beaucoup moins. Depuis 15 ans, il y a eu beaucoup d'implantations et nous allons vers une croissance des investissements directs, dans ce pays.

EC. Il y a aussi la question du dumping fiscal et social. Est-ce une réalité aujourd'hui ? Nous parlons de l'Irlande en ce moment, avec un taux d'impôts sur les sociétés de 12,5 %, nous sommes à 33 % en France. A quel niveau sommes-nous, au Japon ?

SL. Globalement, la fiscalité sur les entreprises sera plus favorable au Japon qu'en France, mais elle sera moins favorable qu'en Irlande, donc cela se situe entre ces deux réalités. Une entreprise qui décide de s'implanter au Japon, ce n'est pas pour produire à moindre coût et bénéficier de conditions fiscales avantageuses, c'est d'abord pour essayer, éventuellement, de viser le marché japonais, ensuite pour essayer de viser le marché asiatique et cela peut être une très bonne tête de pont sur le reste de l'Asie et enfin pour avoir accès à un certain niveau de qualité à la fois technologique et organisationnel. Pour parler plus généralement de dumping social, les règles du droit du travail sont aujourd'hui – cela ne prend pas la même forme, il n'y a pas un droit social dans le texte comme en Europe – contraignantes, ce n'est pas un argument pour sourire.

EC. Marc Lebailly, partagez-vous ce point de vue ? Qu'en est-il en Corée ?

ML. En Corée, c'était patriotique. Après la guerre de Corée, il y a eu un élan patriotique pour arrêter les importations, c'est-à-dire que les deux entreprises avec lesquelles je travaille, Samsung et Amorepacific, ont eu le devoir sacré de se mettre au niveau des industries des mêmes secteurs où elles opéraient afin de doter la Corée d'outils de production qui pourraient satisfaire leur marché intérieur, sans faire appel aux importations. Considérant que nous les spoliions en leur vendant très cher des produits qu'ils pouvaient fabriquer eux-mêmes. Je pense que ce protectionnisme culturel et patriotique a duré, jusqu'à il n'y a pas très longtemps, dans les années 90. Il semble que la fin des années 90 signe la fin du protectionnisme coréen.

EC. Aujourd'hui, c'est totalement ouvert ?

ML. Ce n'est pas totalement ouvert, mais, en tous cas, la concurrence est admise culturellement. Avant, ce n'était pas le cas.

EC. Sébastien Lechevalier, vous parliez de Toyota, et il y a peut-être d'autres exemples. Qu'est-ce qui fait concrètement la différence de compétitivité entre les entreprises japonaises, Coréennes et – nous avons dit que nous n'en parlerions pas, mais... – chinoises ?

SL. Je ne veux surtout pas donner l'impression que le Japon est Toyota et que Toyota est le Japon, mais c'est vrai que c'est quand même certainement – n'ayons pas peur des mots – la meilleure entreprise japonaise dans le monde manufacturier et nous connaissons beaucoup de choses sur Toyota. L'idée que j'ai avancée, tout à l'heure et que je vais essayer de préciser, à travers le cas de Toyota, c'est que, selon moi, ce qui fait la force des entreprises japonaises en général et en tous cas de Toyota, c'est certes l'innovation, ce que nous dépensons chaque année pour innover, en recherche et développement, mais c'est surtout la qualité de l'organisation interne à l'entreprise. C'est là où résident les gains de productivité et la force de l'entreprise.

Pour expliquer rapidement comment se joue l'organisation du travail, et de la production, je prendrais volontiers une expression qui est très juste, d'un économiste français qui s'appelle Benjamin Coriat, et qui avait décrit le système de Toyota comme « une façon de penser à l'envers ». Dans l'automobile, la norme dans les années 50, c'était que nous étions dans l'atelier ou dans les bureaux des ingénieurs, et nous réfléchissions à la meilleure voiture et nous la fabriquions, avant de la vendre. L'idée des ingénieurs de Toyota, c'était de penser différemment et de penser, par la demande ; autrement dit, le client en l'occurrence japonais entrait chez un concessionnaire et il commandait une voiture qui n'existait pas. À partir du moment où il avait passé commande, tout commençait, avec l'idée d'éliminer tous les coûts associés au stock ; c'est formidable, mais pourquoi n'y avait-on pas pensé avant ? C'est sûr que nous ne fabriquons que ce qui nous est demandé, mais, après le défi est : quelle organisation du travail ? De la production ? Pour répondre rapidement et ne pas fournir la voiture un an plus tard, mais dans les semaines à venir, comment s'organiser pour être flexibles du point de vue de la production ?

À partir de là, en gros, tout le défi a été d'introduire l'instabilité de la demande au cœur de l'entreprise. Toute l'organisation du travail, à partir du moment où Monsieur Tanaka est entré chez son concessionnaire, l'organisation est prête, la commande arrive, mais le problème, c'est qu'il n'y a pas que Monsieur Tanaka qui a commandé sa voiture. Lui, a commandé une Corolla bleue avec boîtier automatique et, au même moment, Monsieur Suzuki a commandé une autre voiture, un 4X4, etc. Le résultat, c'est que lorsque vous visitez une entreprise de Toyota – il n'est pas le seul à faire cela –, sur la chaîne de production, non seulement vous voyez des voitures bleues, rouges, vertes, mais vous avez des modèles et des châssis complètement différents et il y a un suivi logistique qui a été mis en place et le plus important, c'est la circulation de l'information du consommateur vers le producteur et il y a – sans entrer dans le détail – tout un système que nous appelons le Kanban, de morceaux d'informations qui circulent dans l'entreprise pour mettre tout le monde ensemble.

Cela est formidable sauf que cela crée une tension extraordinaire dans l'entreprise, tout cela se passe sur le fil du rasoir ; vous commencez le matin, et vous avez l'impression que rien n'est fait. D'abord, il y a tout un travail préparatoire et puis cela peut marcher, mais il faut justement une stabilité de l'emploi, c'est-à-dire des gens qui sont flexibles, capables de venir aider, d'un bout de la chaîne à l'autre, et il faut une très grande solidarité, flexibilité. Finalement, il y a quelque chose de très fonctionnel dans ce que je vous racontais tout à l'heure quand je vous disais « oui finalement l'entreprise japonaise est caractérisée par une orientation dans le terme », c'est que, dans le cas de Toyota, il est mis au service de challenge incroyable.

EC. C'est culturel aussi finalement ! Nous, nous ne pourrions pas faire cela.

SL. C'est ce que nous nous disons, effectivement. Quand nous prenons l'avion et que nous arrivons à l'aéroport de Tokyo, nous nous disons, effectivement, nous ne sommes pas dans le même monde, en terme d'organisation. Mais là, je vous pose la question, pourquoi ne sommes-nous pas capables de le faire ? Je n'ai toujours pas la réponse. Pourquoi sommes-nous incapables d'arriver à l'heure ? Je n'ai pas d'explication. Le chantier de réflexion est ouvert.

EC. Marc Lebailly, un dernier mot pour parler de l'entreprise coréenne en tant que telle. L'aspect familial est très important.

ML. Les deux entreprises pour lesquelles je travaille sont des entreprises familiales.

EC. Qu'est ce que cela change dans la manière de gérer les affaires, puis surtout d'être offensifs dans le contexte de globalisation ? Est-ce une force finalement, d'être une entreprise familiale ?

ML. Ce n'est certainement pas une faiblesse. Il faut remarquer que la plupart de nos grandes entreprises françaises sont des entreprises familiales, à l'origine : Renault, Peugeot, Michelin. Et elles réussissent.

EC. Nous ne sommes donc pas si éloignés de cette culture finalement ?

ML. Le travail de Max Weber sur l'éthique protestante et l'esprit du capitalisme s'applique aussi aux Coréens. Ce que je dirais sur la productivité, c'est qu'ils n'en sont pas là du tout. Ils ont un système de production sans doute moins performant que celui du Japon. Nous ne comprenons pas, nous occidentaux, comment ils arrivent à de tels résultats. Il semble que ce qui les fait réussir, c'est cette extraordinaire cohésion sociale et le surinvestissement qu'elle suscite. Il faut quand même savoir que si nous classions Samsung, il serait par le PIB, 32 ème, devant l'Argentine. Son chiffre d'affaires est de 20 % du PIB de la Corée.

EC. Pardon de la question directe, mais doit-on avoir peur de la Corée, aujourd'hui, sur le plan économique ?

ML. Je pense, qu'effectivement, les entreprises coréennes ont des beaux jours devant elles. Elles ne sont pas toutes encore sorties (à part Samsung électronique et quelques autres) de leurs frontières, mais elles commencent et je pense que la concurrence sera terrible.

EC. Dans le même ordre d'idée : faut-il avoir peur du Japon, aujourd'hui, Sébastien Lechevalier ?

SL. D'abord les entreprises japonaises ont très peur des entreprises coréennes. En gros, nous avons souligné les différences, mais une des différences, c'est que le Japon est quand même dans l'histoire du monde un pays qui s'est développé incroyablement rapidement, qui a atteint un niveau de développement de 2e économie mondiale, dans un très petit laps de temps. La différence avec la Corée, c'est que la Corée fait la même chose, mais deux fois, voire trois fois plus vite dans tous les domaines.

Il y a une accélération du temps et, vu du Japon, nous avons l'habitude de rattraper, de voir, de regarder du côté des États-Unis, de l'Allemagne et, là, nous avons un pays derrière nous qui nous rattrape et qui court deux fois plus vite. Nous ne savons pas combien de tours de pistes il y a à faire, mais en tous cas, au bout du deuxième tour de piste, nous les entendons déjà souffler derrière nous.

EC. La transition est toute trouvée pour aborder la dernière partie du débat avec cette question : les modèles japonais et coréens sont-ils supérieurs aux modèles américains et européens ? Y a-t-il un modèle supérieur à l'autre, et si oui, en vertu de quoi ?

ML. Je ne pense pas qu'il y ait un modèle supérieur à l'autre, cela dépend comment les entrepreneurs font vivre chaque modèle. Le modèle du capitalisme rhénan et les autres sont des modèles économiques qui fonctionnent. S'ils sont mis en place avec cohérence, ils sont tous extrêmement pertinents, dans un monde de concurrence généralisée. Mais je pense tout de même que, les entreprises qui donnent une place extrêmement importante à la cohésion sociale, que ce soit sur le modèle confucéen ou weberien, ont sans doute de meilleures chances de perdurer dans le temps et d'envahir le monde.

EC. Finalement, nous sommes quand même un peu plus proches, nous, en Europe, avec notre système capitaliste, du système coréen.

ML. Je pense que nous nous sommes beaucoup moqués du capitalisme rhénan pendant une dizaine ou une vingtaine d'années et qu'il va revenir sur le devant de la scène pour de bonnes raisons pas seulement humanistes, comme vous le faisiez remarquer, mais pour des raisons de productivité et de pérennité.

EC. Sébastien Lechevalier, même question, et pardon si elle vous paraît arrogante : y a-t-il un modèle supérieur à un autre ? Si oui, en vertu de quoi ?

SL. Ce n'est pas une question arrogante, c'est une vraie bonne question qui nourrit les cours de stratégie dans toutes les écoles de commerce, dans le monde, et je pense qu'aujourd'hui, la réponse la plus couramment donnée, c'est oui il existe un modèle dominant et, vous voyez, nous deux aujourd'hui, à observer le Japon et la Corée, nous ne pensons pas que les choses sont compliquées.

Donnons quelques exemples et puis je voudrais revenir, après, sur la cohésion sociale puisque c'est une question récurrente, est-ce un critère pour nous permettre d'être plus compétitif ?

Tout modèle ne tire sa compétitivité, sa productivité, sa force, que de sa concordance avec l'environnement dans lequel il se situe. Si, effectivement, nous avons mis en place ce fameux modèle japonais de l'entreprise, sous cette forme-là, c'est parce que notamment il y avait un problème de rareté de main-d'œuvre dans les années 50, il y avait un certain nombre de conditions historiques institutionnelles qui ont fait que nous avons construit ce modèle d'entreprise. Pour vous montrer à quel point il n'y a pas de modèle supérieur à un autre, et aussi je dirais la supériorité du modèle, nous constatons déjà, généralement, que quand nous commençons à en parler, nous pouvons prévoir, quelques années plus tard, que ce modèle va entrer en crise à partir du moment où les économistes en général ont toujours à peu près, deux ou trois trains de retard sur ce qui se passe dans le monde et c'est mauvais signe.

Quand un économiste commence à s'intéresser à votre entreprise et à en faire un modèle, c'est que, dans les quelques années qui suivent, il va y avoir des problèmes. L'exemple que nous avons, c'est encore une fois Toyota, qui a rencontré de graves problèmes depuis deux ans et, en plus des problèmes sur ce qui faisait son point fort, sa qualité. Ce que nous reconnaissons à Toyota – les voitures Toyota ne nous font peut-être pas rêver –, c'est que, normalement, c'est fiable mais cela a montré des limites. Il y a un tas de raisons et selon moi la principale raison, c'est que justement – ce qu'il faut savoir est que Toyota s'est développé à un rythme absolument incroyable sur une dizaine d'années – peut-être que Toyota a oublié ce qui faisait les conditions de la force de son modèle.

Je vous expliquais tout à l'heure qu'il y avait cette production sur le fil du rasoir, qui est un facteur de gain de productivité extraordinaire, mais il ne faut surtout pas oublier qu'il est nécessaire d'avoir ce que j'appellerais des « îlots de stabilité » au niveau de l'emploi, du financement. Les dirigeants de Toyota ont dit : « nous sommes les meilleurs, même ce qui faisait le cœur du modèle, nous pouvons en faire abstraction et se concentrer sur ce qui se passe au niveau de l'atelier ». Mal leur en a pris puisque nous avons vu que, encore une fois

ce qui faisait leur force, a montré des faiblesses en oubliant la nécessaire stabilité et cohésion sociale.

EC. Souhaitez-vous ajouter un point sur ce que nous avons dit, sur le modèle économique en tant que tel, la micro-économie dans la première partie du débat et l'aspect plus social ensuite ?

SL. Je reviens sur ce que disait Marc Lebailly concernant la question de la cohésion sociale : ce qui étonne souvent lorsque nous visitons une entreprise japonaise, c'est justement l'implication des salariés et le fait que nous fassions des heures supplémentaires, que nous regardions si nous avons bien fait, s'il n'y a pas d'erreurs, ce souci du détail en permanence. Il y a certainement des déterminants culturels et effectivement les Japonais ont un côté un peu maniaque, mais, encore une fois, cela rejoint la cohésion sociale et ce qui fait peut-être le lien. Effectivement, l'importance donnée à la cohésion sociale est un point commun entre un certain nombre de pays européens et des pays comme le Japon et la Corée.

La différence, c'est que la cohésion sociale en Europe est beaucoup plus socialisée ; ce n'est pas forcément de la responsabilité de grandes entreprises comme Michelin ou Renault, elles n'ont peut-être pas le même sentiment de responsabilité comme les équivalents en Corée ou au Japon, mais par contre, leur responsabilité passe par le paiement, pour le système social ; tout ce qui est cotisations sociales, l'impôt, etc. ... et cela transite par l'État. Du côté des entreprises japonaises, en tous cas je crois qu'en Corée cela doit être similaire, les impôts des entreprises sont moins élevés, le système social est moins développé, mais pour autant, il y a une importance accordée à la cohésion sociale, mais cela transite, jusqu'à présent pas tant par l'État que par les entreprises ; avec des avantages et des inconvénients et il faut savoir qu'il y a une alternance politique au Japon et que le nouveau gouvernement, envoie un peu des équipes en Europe, pour voir comment cela se passe et pas seulement le modèle suédois ou allemand, mais voir comment ils pourraient créer un autre système de protection sociale.

ML. C'est une cohésion sociale culturelle, ce n'est pas la politique sociale au sens de ce que les entreprises font pour les salariés sous la pression des syndicats. Cette structure est une organisation symbolique qui se met en place et détermine un certain nombre de comportements. J'ai l'habitude de dire que ce qui est déterminant c'est la structure symbolique qui est le plus souvent inconsciente. Cette structure symbolique est l'actif incorporel de l'entreprise.

EC. La parole est maintenant à la salle... poursuivons ensemble cet échange. Posez vos questions...

Intervenante. Selon vous, Monsieur Sébastien Lechevalier, quel est le modèle d'entreprise qui va être le plus influent dans les décennies à venir dans le contexte de l'économie mondialisée ? Peut-elle plus se tourner vers le capitalisme occidental ou plus sur le capitalisme que vous qualifiez de confucéen ?

SL. Attention ! Je ne qualifiais pas ce capitalisme de confucéen, c'était notre collègue. Ce qui est certain, en tous cas, de façon évidente, le mode d'organisation des entreprises capitalistes qui a eu le plus d'influence depuis 30 ans, c'est le modèle anglo-saxon, à tel point que nous ne nous en rendons pas compte, mais il y a un certain nombre de concepts qui n'existaient pas, qui n'étaient pas utilisés dans le domaine de l'entreprise et qui le sont

maintenant de façon complètement courante, à tel point que nous oublions tout ce que nous appelons la corporate gouvernance, des critères de profitabilité.

Le point de départ, aujourd'hui, c'est que le modèle qui a le plus d'influence dans le monde, c'est celui-ci et nous jugeons les performances ou l'organisation des entreprises à l'aune de ce modèle. Ceci dit, d'abord dans le domaine des sciences de gestion du management, les phénomènes de mode changent, ils sont encore plus rapides, ils évoluent par rapport au domaine de l'habillement ; cela change très vite, mais ce que nous avons observé, c'est que le mode d'organisation de Toyota, d'une entreprise en particulier, a intéressé de plus en plus de monde et, non seulement dans le secteur de l'automobile, cela est normal et cela ne date pas d'aujourd'hui ; par exemple, Renault envoyait des équipes dans les années 80, pour essayer d'importer des modalités d'organisation toyotistes, mais ce que nous observons aujourd'hui, et j'avais fait un rapport là-dessus, c'est que déjà au Japon, Toyota a commencé à avoir beaucoup d'influence en dehors du secteur de l'automobile et du secteur manufacturier.

Par exemple, il y a eu une privatisation de la poste japonaise en 2005 et nous avons envoyé une équipe de Toyota, pour réorganiser la poste japonaise. Nous comprenons un petit peu, au niveau des flux de courrier, que la logistique est importante, mais nous avons eu aussi des cas, au Japon, de supermarchés et cela coûte très cher, qui font venir des équipes de Toyota pour qu'ils leur apprennent comment faire, réduire les stocks.

Et il y a eu un phénomène de mode, dont j'ai bénéficié, je dirais il y a 3 ou 4 ans. En France, beaucoup d'entreprises nous disaient : "vous êtes spécialiste du Japon, dites-nous si nous pourrions transposer le modèle de Toyota, dans les supermarchés". Je n'ai peut-être pas été un très bon commerçant parce que je leur disais, en gros, non, vous ne pouvez pas, c'est très compliqué, vous n'y arriverez jamais ; ils étaient un peu déçus par ce que j'expliquais. Ce n'est pas seulement une question d'organisation, de circulation d'informations. Cela touche l'ensemble de l'entreprise.

Pour répondre à votre question, des entreprises particulières, encore une fois, comme cette entreprise, vont avoir une influence. Nous observons, aujourd'hui, que les entreprises qui montent le plus dans le monde sont des sociétés dont le taux de croissance est le plus élevé, ce ne sont pas des entreprises japonaises, mais coréennes, dans le domaine électronique et ce sont les entreprises chinoises dans beaucoup de domaines et les entreprises indiennes. Jusqu'à présent, de fait, ce modèle se diffuse puisqu'elles deviennent des entreprises internationales, qui s'implantent un peu partout dans le monde et forcément elles diffusent un peu leurs pratiques, mais, à ma connaissance, pour prendre le cas des entreprises chinoises – d'abord il faut savoir que la réussite des entreprises chinoises dépend beaucoup d'implantations d'entreprises étrangères, c'est un premier point et quand même, nous voyons maintenant un vrai modèle chinois se mettre en place, un modèle de l'entreprise, mais, à ma connaissance, il repose beaucoup plus aujourd'hui, sur le faible coût du travail.

Il n'y a pas un apport organisationnel dans les grandes entreprises chinoises, et leur source de productivité, c'est le faible coût du travail. Cela n'est pas forcément un modèle que nous pouvons transposer aujourd'hui, sauf à faire la révolution, mais ne comptez pas sur moi pour vous aider

EC. Sébastien Chevalier, nous connaissons le cas de l'automobile avec Nissan, etc.. Y a-t-il encore des secteurs sur lesquels il faut avoir un œil laser du côté de l'Asie ? Nous ne parlons pas de la Chine, mais du Japon et de la Corée. Dans quel secteur et vers quelles entreprises – nous pouvons citer des noms – avons-nous tout intérêt, nous occidentaux et européens, à regarder de près ?

SL. Ce que nous connaissons du Japon, c'est l'industrie manufacturière donc essentiellement, l'automobile et l'électronique. Ce que nous constatons aujourd'hui au Japon dans le domaine des jeux vidéos, c'est un prolongement de l'électronique où les entreprises japonaises montrent de grandes qualités.

Sinon je dirais qu'il y a deux domaines qu'il faut peut-être regarder : les industries culturelles avec tout ce qui concerne le contenu, nous sommes dans un tout autre modèle, les qualités de l'entreprise ne sont pas tant l'organisation du travail que le savoir-faire, la capacité de capter la créativité des employés et cela rejoint dans le domaine des mangas ; et puis, par ailleurs, peut-être plus dans la continuité des industries mécaniques, ce que nous appelons la robotique nouvelle génération. Je ne sais pas si vous en avez entendu parler, nous en parlons beaucoup au Japon : la robotique personnelle – nous avons appelé le Japon, le royaume des robots, c'est vraiment le premier producteur de robots – le pays a un savoir faire dans le domaine de la robotique, mais essentiellement industrielle, justement pour fabriquer des voitures, etc. ... nous essayons d'appliquer ce savoir-faire et fabriquer des robots qui vont intervenir dans un environnement aléatoire et plus fermé et sont parmi nous, dans cette salle, dans la rue et à tout moment il peut arriver quelque chose à une voiture, et le robot va modifier son comportement.

La deuxième caractéristique est un robot qui interagit directement avec l'homme et notamment qui peut apprendre, il y a une partie cognitive. L'apprentissage qui ne passe pas par le contact humain existe, mais ce qu'il y a de plus impressionnant, c'est donc une machine qui apprend et qui progresse et là nous développons toutes les technologies d'intelligence artificielles et pour les domaines d'application – nous avons beaucoup popularisé l'image de ces robots, humanoïdes, il y a eu le petit robot de Sony –, mais il faut concevoir que dans la robotique personnelle, dans la domotique, nous n'avons plus du tout l'image du robot qui vous ressemble et qui me ressemble, le robot, c'est cette chaise, c'est la circulation de l'information, c'est la robotique intelligente.

EC. Quelle place peut-on nous prendre, nous européens, dans ce secteur ? Ils n'attendent pas après nous, finalement.

SL. J'ai découvert et étudié un peu ce secteur et nous avons en France, notamment à Toulouse, un laboratoire du CNRS connu mondialement en terme de programmation d'informatique appliquée à la robotique et ils sont très forts. La difficulté, pour la France, dans ce domaine, c'est le fait qu'il faut intégrer plusieurs savoirs, approches et c'est exactement ce que nous disions tout à l'heure, pour des raisons que j'ignore, prenons l'explication culturaliste, nous ne savons pas le faire, ni travailler ensemble.

Nous avons su le faire pour des produits d'une grande complexité, comme Airbus, donc, je ne vois pas pourquoi nous ne pourrions pas le faire pour d'autres domaines, mais, dans le cas de la robotique, là, effectivement, c'est vraiment une technologie d'intégration et cela va de l'intelligence artificielle à la programmation informatique extrêmement compliquée, à des sciences et puis à de la mécanique pure et simple. Le mieux que nous puissions espérer, à ce stade, et sans jamais être tout au long de la chaîne de valeur, est d'être à certains endroits de celle-ci et collaborer certainement avec des entreprises japonaises.

EC. Merci Sébastien Lechevalier... merci, Mesdames et Messieurs, de votre attention et de vos questions pertinentes...

Pour poursuivre le débat, je signale – avec un peu d'avance – la sortie, au printemps 2011, du prochain livre signé Sébastien Lechevalier : « Le capitalisme est pluriel », aux Editions Gallimard.

* * *