

# LES IMPLICATIONS CONCURRENTIELLES DES RÉSEAUX HYBRIDES D'ENTREPRISES

## Le cas des keiretsu japonais

PAR ÉRIC MILLIOT

*Maître de conférences à l'Université de Nice - Sophia Antipolis  
Membre de l'équipe de recherche RODIGE (CNRS - UPRESA 6044)*

*Les conglomérats japonais se caractérisent  
par une organisation réticulaire originale qui permet de développer  
un certain nombre d'avantages concurrentiels  
par rapport à leurs rivaux étrangers.*

*Ces avantages invitent les gestionnaires occidentaux à s'interroger  
sur la transférabilité, au moins partielle, de ce mode organisationnel.*

*Adoptant  
les principes de  
risque partagé et  
de développement  
concerté, les  
deux cents firmes  
membres des  
Keiretsu  
contrôlent, à des  
degrés divers, plus  
de douze mille  
entités  
commerciales et  
industrielles.  
(Showroom  
Toyota à Tokyo)*

Le Japon se distingue par un capitalisme où la pure concurrence n'est pas le principe de marché dominant. La recherche d'un développement institutionnalisé, pour assurer l'intérêt général du pays, fait de la coopération un élément dialectiquement lié à la compétition. Cette logique de concertation est, tout particulièrement, celle des conglomérats appelés *keiretsu*.

Ces derniers sont des nébuleuses d'entreprises liées par des participations financières, des conseils d'administration enchevêtrés et des opérations industrielles et commerciales souvent interdépendantes. Leur originalité repose, selon nous, sur le caractère à la fois horizontal et vertical, intra- et interorganisationnel, formel et informel des relations établies entre leurs membres. Il en résulte des réseaux hybrides d'entreprises qui donnent aux entités conglomérales de nombreux avantages concurrentiels face à leurs rivales étrangères.

Bien que les *keiretsu* représentent moins de 0,01 % des compagnies japonaises, ils totalisent 16,2 % des ventes et 13,5 % des actifs d'entreprises du pays [Imogawa et al., 1992]. Adoptant les principes de risque partagé et de développement concerté, les deux cents firmes membres de ces conglomérats contrôlent, à des degrés divers, plus de douze mille entités commerciales et industrielles [Cutts, 1992].

Dans cette logique réticulaire, la concurrence prend une dimension particulière qu'il est bon d'identifier pour saisir les rouages de développement qui assurent à l'économie nippone une suprématie dans bon nombre de secteurs d'activité. Le succès des *keiretsu* fait dire à certains, malgré la crise économique-financière que traverse actuellement le Japon, que ce système congloméral traduit un nouveau paradigme pour le développement industriel et commercial, fondé sur une coopération à multiples facettes.

Pour vérifier la pertinence de cette hypothèse, nous proposerons, dans un premier temps, de repérer les conditions qui ont permis l'émergence des *keiretsu*. Sur cette base, nous étudierons ensuite le caractère hybride de leur configuration organisationnelle. Nous essayerons alors d'apprécier les conséquences concurrentielles des différents modes de coopération utilisés, et tenterons d'évaluer l'impact des *keiretsu* sur les entreprises occidentales.

---

## LES ORIGINES DES KEIRETSU

---

Pour structurer notre présentation, nous regrouperons les conditions d'émergence des *keiretsu* autour de trois thèmes : l'histoire, le contexte politico-économique et la culture.

---

## Les facteurs historiques, politico-économiques et culturels

---

Au XIX<sup>e</sup> siècle, les *hanbatsu* (clans féodaux organisés autour de banquiers) coopèrent avec l'empire, durant toute l'ère Meiji (1868-1912), pour moderniser la nation et lui donner une puissance militaire. Avec le temps et l'aide des plus hautes autorités, ces *hanbatsu* vont passer d'une oligarchie clanique à une oligarchie financière appelée *zaibatsu* (Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Yasuda...). Ces cartels, contrôlés par de riches familles, sont au cœur de la dynamique du développement de l'économie nippone jusqu'en 1945. Après la guerre, les autorités américaines vont démanteler ces puissants groupes – pourtant accusés d'avoir soutenu l'armée nippone pendant le conflit – et, pour empêcher leur reconstitution, les États-Unis vont faire pression sur le Japon pour qu'il se dote d'une loi anti-monopoles rigoureuse. Cette loi, adoptée en 1947, sera cependant amendée en 1953 pour permettre l'émergence d'une nouvelle génération de conglomérats : les *keiretsu*. Si la dénomination a changé, les liens qui faisaient la force des *zaibatsu* ont été maintenus. Les nouveaux groupes ne sont plus contrôlés par de puissantes familles, mais sont désormais organisés, par la volonté de l'Etat, autour d'établissements financiers.

Au Japon, depuis l'ère Meiji, la coopération entre le gouvernement et les puissants groupes industriels et commerciaux a été au cœur de la logique de développement économique. Cette coopération a, notamment, permis au gouvernement de contribuer à l'émergence des *keiretsu* en rapprochant banques, sociétés de commerce général (*sōgō-shōsha*) et sociétés industrielles. Les *keiretsu* sont en effet, à des degrés divers, guidés par le puissant *Ministry of International Trade and Industry* (M.I.T.I.). Ce dernier encourage la coopération interorganisationnelle pour assurer une stratégie d'ensemble cohérente au service du développement du pays. Il encourage les rapprochements en matière de recherche-développement et travaille en étroite collaboration avec les groupes pour définir les stratégies à adopter à l'étranger.

Depuis le XVII<sup>e</sup> siècle, le confucianisme exerce une influence certaine sur la culture japonaise. Cette philosophie propose un ordre naturel où l'intérêt social prime sur l'intérêt individuel. Il valorise l'attachement au groupe et la coopération organisée entre les membres du groupe. Une enquête menée à grande échelle par Hofstede [1991] confirme, en effet, que les Japonais ont besoin, plus que les Occidentaux, d'appartenir à une communauté et d'établir en son sein des relations à long terme. Cet esprit grégaire se retrouve

Appuyés sur  
des établissements  
financiers canalisant  
les prêts et les  
subventions, les  
Keiretsu horizontaux  
développent des  
stratégies  
commerciales et  
industrielles efficaces  
et cohérentes.  
(Bank of  
Tokyo-Mitsubishi)

naturellement dans le monde des affaires. Le concept même de compagnie intègre cette dimension de groupe. Morita [cité par Sullivan, 1992, p. 73], président-directeur général de Sony, définit l'entreprise en ces termes : c'est « *une communauté liée par une destinée commune, comme une relation dans un couple marié. Tous les membres doivent travailler ensemble pour résoudre des problèmes communs* ».

Les *keiretsu* illustrent parfaitement cette logique de groupe. Les liens intra- et inter-firmes, sur les plans horizontaux et verticaux, créent un réseau stable et efficace qui permet de dégager des synergies, d'offrir une sécurité économique, de coordonner les opérations et d'organiser le développement commercial des activités au niveau mondial. Ces relations sont inscrites dans la durée.

L'instance japonaise qui veille au respect des règles de concurrence, la *Fair Trade Commission* (F.T.C.), estime d'ailleurs que près de 90 % des transactions d'affaires sur le plan domestique s'effectuent entre entités ayant des relations à long terme [Cutts, 1992].

---

## UNE STRUCTURE RÉTICULAIRE HYBRIDE

---

Les *keiretsu* ont une nature complexe. Les relations qu'ils entretiennent peuvent suivre des logiques duales, ambivalentes et complémentaires. Les *keiretsu* sont, en fait, des fédérations d'entreprises, économiquement liées mais juridiquement indépendantes.

Selon nous, le système est à la fois fondé sur des relations horizontales et verticales, intra- et interorganisationnelles, formelles et informelles. Le caractère hybride qui en résulte traduit la recherche d'un équilibre subtil entre des

logiques de fonctionnement apparemment contradictoires. Cette spécificité permet aux conglomérats japonais de développer un ensemble d'avantages concurrentiels puissants.

Reprenons les fondements de cette nature hybride.

---

## Des relations horizontales et verticales

---

Les coopérations vécues au sein des *keiretsu* sont de nature variée. La logique relationnelle peut être fondée sur la complémentarité des ressources et des compétences pour assurer la sécurité des membres (coordination et concertation), ou sur la domination d'un système pyramidal pour assurer la flexibilité opérationnelle de l'entreprise pivot (intégration et rationalisation). En fonction du type relationnel qui prévaut, les conglomérats sont horizontaux ou verticaux.

### Les *keiretsu* horizontaux

Ils comprennent plusieurs dizaines d'entreprises juridiquement indépendantes. Parmi les principaux *keiretsu*, nous pouvons citer Dai-Ichi Kangyo, Fuyo, Mitsubishi, Mitsui, Sanwa et Sumitomo. Ces fédérations d'entreprises, liées horizontalement par des participations croisées et des conseils d'administration enchevêtrés, forment des communautés d'intérêts permettant de partager les opportunités de marché et d'affronter la concurrence à l'échelle de la planète.

Ces consortiums ont une structure tricéphale qui leur permet de développer des stratégies d'ensemble efficaces et cohérentes. Les trois entités constituantes sont :

– des établissements financiers, organes pivots, canalisant les prêts et les subventions ;

- des sociétés de commerce général (*sôgô-shôsha*) assurant un service d'intermédiation commerciale ;
- des entreprises industrielles représentant les secteurs clés de l'économie.

### Les *keiretsu* verticaux

Ils se caractérisent par la domination d'une entreprise industrielle de grande taille sur ses fournisseurs et ses distributeurs. Là encore, les entreprises sont juridiquement indépendantes. Seule une participation, généralement minoritaire, dans le capital des entreprises satellites permet de justifier concrètement l'autorité exercée. L'entreprise principale exige de ses partenaires une flexibilité organisationnelle, une implication dans la mise en œuvre des projets et une grande qualité des opérations menées.

Elle se donne parfois le droit d'étudier les documents comptables et financiers des partenaires. En contrepartie, elle assure un transfert de savoir-faire qui renforce les compétences des fournisseurs et des distributeurs. Grâce à ce transfert, les entreprises satellites participent à des degrés divers à la conception des produits et deviennent des éléments importants de la stratégie concurrentielle de l'entreprise principale.

Pour assurer la cohérence du groupe, le pivot sélectionne sévèrement ses partenaires et établit avec eux des relations de travail à long terme afin de dégager des synergies et d'optimiser les efforts de partenariat. Les coûts de transaction, du fait de la stabilité des relations, sont réduits. Ces *keiretsu* représentent un mécanisme de coordination qui se situe entre l'intégration verticale (hiérarchie) et le jeu de l'offre et de la demande (marché).

Deux types de conglomérats verticaux sont à distinguer :

### Les *keiretsu* de production

(*Fujitsu, Hitachi, Toyota...*)

L'entreprise pivot établit ici des relations à long terme avec des dizaines, voire des centaines, de sous-traitants. Cet ensemble se structure, en fonction de l'importance des relations avec l'entreprise principale, autour de sous-traitants primaires, secondaires, tertiaires... Au bas de la pyramide, se trouvent des ateliers travaillant avec peu de moyens et dans des conditions précaires. Les sous-traitants s'engagent pleinement dans la logique industrielle du donneur d'ordre. Ils organisent leurs activités et leur rythme de production en fonction des besoins de l'entreprise pivot. Ils bénéficient de contrats à long terme, de transferts de technologie, de financements, de formations managériales et techniques. En contrepartie, ils répondent aux exigences du donneur d'ordres en matière de qualité et de coût. Les relations à long terme donnent au système une stabilité qui représente un avantage concurrentiel sur les entreprises étrangères.

### Les *keiretsu* de distribution

(*Matsushita, Sanyo Electric, Toshiba...*)

Les entreprises industrielles tentent ici de maîtriser les canaux qui assurent la commercialisation, parfois exclusive, de leurs produits. Les distributeurs suivent les directives des producteurs en matière de prix, de gammes de produits, de services client... En contrôlant le système de distribution, les fabricants s'assurent un accès au marché, font obstacle à la concurrence et dégagent des marges commerciales importantes.

Remarquons que les *keiretsu* verticaux évoluent, depuis quelques années, vers un système relationnel moins directif. Après enquête menée auprès des grandes entreprises japonaises, Teramoto [1996] constate que les critères d'organisation inter-firmes sont aujourd'hui plus stratégiques et moins opérationnels. Face à l'intensification de la concurrence et à la mondialisation des marchés, les *keiretsu* tentent de dégager des synergies interorganisationnelles en mettant en place des systèmes relationnels ouverts et participatifs qui favorisent l'apprentissage. Dans cette optique, les fournisseurs sont, par exemple, invités à faire des propositions ou à donner leur avis sur la politique de développement à long terme de l'entreprise pivot.

## Un réseau intra et interorganisationnel

Contrairement aux opérations menées dans d'autres conglomérats, celles effectuées au sein des *keiretsu* ne peuvent pas être considérées comme purement internes ou externes. Elles relèvent à la fois de l'intra-organisation, puisque les entreprises sont économiquement liées de façon durable, et de l'inter-organisations, puisqu'elles sont juridiquement indépendantes. Ce caractère hybride laisse, en principe, aux membres la liberté de pouvoir collaborer avec des entreprises extérieures au conglomérat. La logique de coopération, naturellement liée à l'idée de réseau, n'exclut pas la compétition. La concurrence, perçue comme le moyen d'améliorer les compétences, est d'ailleurs encouragée par l'État, sur le plan domestique, pour affronter dans de meilleures conditions les rivaux étrangers. Comme le résume Gerlach [1992, p. 89], « les *keiretsu* doivent être compris comme une combinaison d'unités de prise de décision organisationnelles, et d'unités de coordination et de contrainte interorganisationnelles ».

Remarquons d'ailleurs que certaines entreprises font officiellement partie de plusieurs *keiretsu*. Hitachi, par exemple, est présent chez Dai-Ichi Kangyo, Fuyo et Sanwa. Cette appartenance multiple conforte l'idée de relations organisationnelles complexes.

---

## Un réseau formel et informel

---

Une partie importante des relations vécues au sein des *keiretsu* n'est pas régie par des accords formels. Pour assurer l'homogénéité du groupe et la cohérence des opérations interorganisationnelles, les dirigeants des différentes sociétés sœurs organisent des réunions, informelles mais régulières. Ces dirigeants, souvent issus des mêmes universités, entretiennent dans la mesure du possible des liens interpersonnels étroits. Mitsubishi, par exemple, organise le *Club du vendredi* où les présidents des vingt-huit compagnies principales du consortium se réunissent. Officiellement, ces rencontres n'ont qu'un objectif social, mais de nombreux observateurs pensent qu'elles sont le moyen d'échanger des informations stratégiques et d'élaborer des projets conjoints. Les relations interpersonnelles et interorganisationnelles ainsi tissées donnent un caractère difficilement identifiable, mais néanmoins puissant, à la coopération au sein des conglomérats. Cette dimension réticulaire, non structurée voire cachée, a, bien évidemment, un impact sur la compétition sectorielle.

---

## UNE CONFIGURATION SYMBIOTIQUE AUX MULTIPLES CONSÉQUENCES CONCURRENTIELLES

---

Pour cerner les implications concurrentielles des consortiums japonais, il est nécessaire de résumer les logiques de coopération vécues au sein des groupes. Cette analyse permettra ensuite d'identifier les avantages obtenus sur les rivaux.

Les coopérations établies au sein des *keiretsu* ont de multiples effets sur la définition des stratégies, la maîtrise des conditions de marché et la sécurité des opérations menées. Pour évaluer les principaux avantages concurrentiels qui en découlent pour les membres, nous reprendrons les axes traversant la nature hybride des relations réticulaires.

---

## L'articulation des relations horizontales et verticales

---

L'imbrication des logiques de coordination et d'intégration permettent essentiellement de faciliter les activités de développement, de contrô-

ler les mouvements de capitaux et les opérations commerciales :

– pour renforcer leur potentiel de développement, les membres des conglomérats sont invités à joindre leurs forces, tant au plan horizontal que vertical, pour bénéficier de compétences complémentaires et être à la pointe de l'innovation. Des structures sont parfois créées pour faciliter la mise au point de nouveaux produits et/ou de nouveaux procédés. Par exemple, en 1982, le *keiretsu* Mitsui a mis en place un conseil pour canaliser les efforts des membres concernant les recherches menées sur les nouveaux médias et les systèmes d'information. Lorsqu'une nouveauté est proposée, les entreprises sœurs et les sous-traitants ont souvent la primeur de l'innovation. Ils peuvent alors orienter leurs propres efforts en fonction des techniques de pointe développées au sein du *keiretsu*. Sur le plan horizontal, cette concertation des efforts de recherche permet de faciliter les financements, de répartir les risques et de partager les résultats. Les avantages ainsi obtenus permettent de faire face à la compétition et de planifier avec plus de sérénité l'action dans le temps. Sur le plan vertical, les relations étroites tissées à long terme avec les fournisseurs renforcent la capacité d'adaptation du constructeur face à l'évolution du marché. Toyota, par exemple, a besoin de quatre ans pour passer de la conception d'un nouveau modèle de voiture à sa réalisation, alors que les Occidentaux ont besoin de cinq à huit ans [Kelly et al., 1992] ;

– l'étroitesse des relations vécues au sein des conglomérats japonais assure une sécurité à un double niveau et une garantie de contrôle. En premier lieu, les membres des *keiretsu* sont protégés d'une prise de contrôle par l'un de leurs concurrents. En effet, sur le plan horizontal, les titres émis sont généralement aux mains de compagnies sœurs et d'investisseurs institutionnels. Ils ne sont donc pas soumis au marché et peuvent difficilement faire l'objet d'une offre publique d'achat hostile. Quand, en 1984, Getty Oil (détenu à 50 % par Mitsubishi Oil) risqua de passer sous le contrôle de Texaco, les membres du *keiretsu* se partagèrent toutes les parts de l'entreprise pétrolière pour faire obstacle à l'intrusion de la compagnie américaine. Sur le plan vertical, l'entreprise pivot, en détenant une partie du capital des fournisseurs et des distributeurs, limite les risques de désagrégation du *keiretsu*.

En second lieu, la coordination permet de limiter les échecs commerciaux. Les compagnies des *keiretsu* horizontaux peuvent, en effet, vendre aux entreprises sœurs une partie de leur production. Les membres sont, d'ailleurs, parfois invités à acheter les produits dont ils ont besoin au sein du conglomérat. Par exemple, la Conférence Fuyo fait la promotion des achats intra-groupe. Les entreprises dominantes des *keiretsu* verticaux contrôlent, quant à elles, un circuit de distribution qui assure un accès au marché et protège de la concu-

rence. Les *keiretsu* de distribution, Matsushita et Hitachi par exemple, empêchent parfois les producteurs non-membres de proposer leurs produits dans certains réseaux de distribution. Cette situation change depuis le début des années quatre-vingt-dix, mais une infidélité du distributeur par rapport à son fournisseur reste encore souvent sanctionnée par des mesures de rétorsion, voire d'exclusion. Les systèmes de distribution étant plus ou moins captifs, les compagnies étrangères qui désirent vendre leurs produits dans l'archipel doivent souvent mettre en place leur propre circuit.

---

### L'articulation des relations intra et interorganisationnelles

---

Les actions concertées entre les membres juridiquement indépendants des *keiretsu* ont, bien évidemment, des impacts multiples sur le jeu concurrentiel qui anime un secteur d'activité. La combinaison de la dimension intra et interorganisationnelle donne à l'économie japonaise une structure adaptée pour faire face aux multiples défis de la mondialisation. Elle permet également de minimiser les risques de faillite.

#### L'amélioration du potentiel d'action

Pour les *keiretsu* horizontaux, les conseils d'administration enchevêtrés permettent de définir les moyens d'action pour faire face aux contraintes politiques, juridiques, concurrentielles, technologiques... sans être inquiétés par le droit de la concurrence. Les entreprises bénéficient alors d'économies d'échelle et de champ, amplifiées par les relations de coopération vécues au sein des *keiretsu*, tout en gardant une autonomie stratégique. La confiance établie entre les membres, et le caractère prévisible des relations, permettent de bénéficier de conditions quasi optimales pour gagner des marchés et développer de nouveaux produits. Ces efforts de coopération améliorent la productivité des facteurs, l'innovation technologique, la qualité des produits... Pour les *keiretsu* verticaux, les fournisseurs bénéficient de relations privilégiées avec le donneur d'ordre pour améliorer leur potentiel concurrentiel face aux entreprises du secteur. En développant leur savoir-faire, ils confortent leur position sur les marchés domestique et international. En effet, quand un constructeur japonais s'implante à l'étranger, il fait souvent appel à ses fournisseurs traditionnels. Toyota, par exemple, après l'implantation de son usine dans le Kentucky en 1987, a sollicité les fournisseurs du *keiretsu* Mitsui.

#### Une minimisation des risques de faillite

En principe, face aux difficultés financières, les membres des *keiretsu* se soutiennent.

Quand une entreprise fait face à de graves problèmes, les compagnies sœurs viennent à son aide. Elle bénéficie d'un soutien décisif qui lui donne la possibilité de répondre sereinement à la crise qu'elle doit gérer. Donnons un exemple : lorsque Mazda connut au début des années soixante-dix une situation difficile, Sumitomo Bank lui accorda des facilités financières, tandis que les compagnies sœurs intégrèrent une partie de son personnel et achetèrent ses produits.

---

### L'articulation des relations formelles et informelles

---

Les relations établies dans un cadre officiellement défini assurent un certain niveau de collaboration. Les partenaires, liés par des accords, doivent naturellement respecter les termes du rapprochement. Le caractère informel, particulièrement marqué dans les *keiretsu*, ajoute à cela deux conséquences importantes :

#### Une force concurrentielle difficile à identifier

Lorsqu'une entreprise est liée de manière informelle à un réseau, il est délicat pour les concurrents de cerner précisément la puissance industrielle et commerciale qu'elle représente. Dans le cas des *keiretsu*, les réunions régulièrement tenues entre les entreprises membres permettent aux dirigeants d'échanger des informations stratégiques et de concerter leurs actions pour affronter la concurrence sur le plan domestique et international. Cette coopération au plus haut niveau permet probablement de discipliner les conditions du marché. Rien n'empêche, en effet, les membres de s'entendre sur la fixation des prix, le partage des marchés et les moyens de contrer les concurrents.

#### Une liberté par rapport au droit de la concurrence

Les *keiretsu* regroupent des entreprises juridiquement indépendantes. Celles-ci peuvent donc s'entendre, grâce aux relations informelles notamment, pour contourner la loi antimonopole au Japon et dans certains pays étrangers. Pour illustrer ces propos, donnons l'exemple de l'affrontement, entre Mitsubishi Corporation et General Electric Plastics, pour prendre le contrôle d'Aristech Chemical implanté à Pittsburg. Parce que la part de marché de General Electric Plastics était élevée aux États-Unis, les avocats de la firme japonaise ont fait pression pour que le géant américain ne s'engage pas dans l'opération de rachat [Holstein et al., 1990]. Ce dernier, pour ne pas enfreindre les Sherman et Clayton Acts, a préféré s'abstenir et laisser le champ libre au *keiretsu* japo-

nais. Mitsubishi Corporation, quelques mois après avoir pris le contrôle d'Aristech Chemical, pouvait alors revendre quatre pour cent des parts de sa nouvelle acquisition aux géants de l'industrie chimique membres du même *keiretsu* qu'elle. Le plus grand groupe industriel japonais a pu, ainsi, utiliser la loi antitrust pour se protéger d'un concurrent américain aux États-Unis.

Comme cet exemple nous le démontre, le système relationnel des *keiretsu* a indubitablement facilité les succès industriels et commerciaux de l'archipel sur le plan mondial. Pourtant, la crise économique-financière que connaît le Japon depuis le début des années quatre-vingt-dix semble remettre en question, partiellement au moins, certains modes de gestion.

---

### LA CRISE ET LES NOUVELLES LOGIQUES DE FONCTIONNEMENT

---

La crise, due essentiellement à l'éclatement des bulles spéculatives formées à la fin des années quatre-vingt, conduit certains observateurs à relativiser l'efficacité des conglomérats japonais. Cette conclusion est hâtive car, face aux difficultés conjoncturelles et structurelles, les *keiretsu* sont généralement mieux protégés et mieux organisés que les entreprises indépendantes. La nature même de leur réseau (horizontal et vertical, intra et inter-organisationnel, formel et informel) n'est pas remise en cause, mais simplement ajustée aux nouvelles réalités économiques du monde. La globalisation des marchés invite en effet les membres des *keiretsu* à devenir plus autonomes, plus flexibles et plus ouverts sur l'extérieur. Reprenons ces trois points pour comprendre l'impact de la crise sur les conglomérats japonais.

---

#### Une autonomie plus marquée, une organisation plus souple

---

Face aux difficultés économiques que connaît le pays, l'État semble accepter de réduire son contrôle sur les *keiretsu*. Par exemple, le système de convoi, organisé par le *Ministry of Finance* (M.O.F.), est abandonné. Ce système a permis pendant des décennies de contrôler les institutions financières pour qu'elles se développent de manière concertée et qu'elles appuient les actions stratégiques des grands groupes. Ce système, fondé sur la solidarité, a notamment poussé les banques à servir les intérêts des *keiretsu* tout en étant protégées de la concurrence internationale.

En empêchant les banques de développer correctement les techniques de gestion du risque, ce système a conduit à des spéculations dangereuses et à une masse trop lourde de créances douteuses.

Désormais, le M.O.F. limite son implication directe dans la gestion interne des banques. Celles-ci prennent davantage leurs décisions sur des critères de risque maîtrisé et remettent partiellement en cause les conditions de crédit avantageuses accordées aux entreprises sœurs. Ces dernières ne sont pas démunies pour autant. Avec la globalisation financière, les marchés de capitaux étrangers sont aujourd'hui largement accessibles.

Comme le M.O.F., le M.I.T.I. voit son pouvoir d'action et de coordination sur les *keiretsu* sensiblement diminuer. Avec la libéralisation des mouvements de marchandises et de capitaux, la logique du marché (compétitivité, rentabilité...) supplante progressivement la logique d'État (solidarité nationale, cohésion sociale...).

Malgré cela, les autorités gouvernementales exercent encore, directement ou indirectement, plus de pouvoir sur les dirigeants de nombreuses entreprises que les actionnaires.

L'évolution permanente et rapide du contexte d'affaires invite les entreprises du monde entier à gagner en flexibilité. Le Japon n'est pas épargné. De nombreux *keiretsu*, par exemple, reconsidèrent la pertinence de certaines relations de travail internes et externes :

- sur le plan interne, la recherche de flexibilité organisationnelle, imposée par la société du savoir, invite les *keiretsu* à modifier profondément certaines pratiques en gestion des ressources humaines ; l'emploi à vie et la promotion à l'ancienneté, par exemple, viennent d'être abandonnés par Mitsui, Matsushita, Toyota... au profit d'un système fondé sur le mérite ;
- sur le plan externe, les relations de longue date établies avec les principaux fournisseurs ne sont plus toujours protégées de la concurrence ; la logique de marché fait que les membres signent des contrats avec des sous-traitants nouveaux, voire étrangers, si les conditions de coût et de travail sont préférables à celles proposées par les partenaires traditionnels ; l'idée de coopération à long terme n'est pas abandonnée, mais l'intensification de la concurrence invite à ne plus figer les relations.

---

#### UNE INTÉGRATION MONDIALE PLUS POUSSÉE

---

Les impératifs de la globalisation des marchés font que les *keiretsu* s'ouvrent davantage sur l'extérieur. Cette ouverture peut essentielle-

*Les impératifs de la globalisation des marchés et les sérieuses difficultés de certaines entreprises industrielles font que les keiretsu s'ouvrent davantage sur l'extérieur.*  
*Signature de l'accord Renault-Nissan Motor par (de g. à dr.) :*  
*MM. C. Ghosn,*  
*L. Schweitzer,*  
*Yoshifumi Tsuji*  
*(Pdt du CA de Nissan)*  
*et Y. Hanawa.*

ment s'apprécier selon trois critères : aux niveaux culturel, financier et partenarial.

### L'ouverture culturelle

Pour faire face à la globalisation des marchés, des entreprises comme Mazda, Sony, Toyota... abandonnent progressivement une attitude ethnocentrique.

Elles s'allient avec des concurrents étrangers, constituent des équipes pluriculturelles et acceptent de nommer à des postes importants des non-Japonais. Cette nouvelle orientation permet aux entreprises nippones d'enrichir leurs analyses stratégiques et de mieux comprendre les dimensions cosmopolites du marché.

Cherchant à s'intégrer à l'économie mondiale, elles adoptent également certaines logiques managériales étrangères et certains standards internationaux (comptables, fiscaux...).

La crise que connaît le Japon permet, en fait, une certaine convergence avec les pratiques occidentales. Kato [1998] considère d'ailleurs que les dérégulations et réformes qu'elle impose fait du Japon un lieu où la froide logique du marché prend la préséance sur les relations et la tradition.

### L'ouverture financière

Certaines entreprises industrielles, faisant face à de sérieuses difficultés, n'hésitent plus à ouvrir leur capital à des entités étrangères. Nissan Motor, par exemple, a permis à Renault d'acquérir 36,8 % de ses titres. Cette ouverture exceptionnelle sur l'extérieur montre que les choses changent au Japon et que les mécanismes de coopération interne ne jouent plus de manière automatique. Le *keiretsu* Fuyo ne s'est pas mobilisé pour protéger sa compagnie sœur, trop endettée, d'un investisseur étranger. La crise, cependant, n'a pas totalement remis en cause les liens de solidarité au sein des *keiretsu*.

Le capital vendu aux investisseurs extérieurs au groupe reste tout à fait marginal. Dourille-Feer [1997] constate en effet qu'entre

1990 et 1995, période marquée pour de nombreuses compagnies par de graves difficultés, la part des participations croisées acquise par des entités non-membres n'a pas dépassé 3 % du capital des *keiretsu*.

### L'ouverture partenariale

Les relations entre sous-traitants et donneurs d'ordre évoluent au Japon. Les liens quasi exclusifs établis par les *keiretsu* avec des fournisseurs nationaux sont de plus en plus reconsidérés. Les compagnies Casio, Minolta, Toshiba... s'ouvrent désormais aux entreprises étrangères.

Elles mettent en œuvre des partenariats durables à l'échelle de la planète. Les filiales internationales des entreprises japonaises ne reçoivent d'ailleurs plus que 38 % de leurs intrants du Japon. Le taux était de 56 % il y a quelques années [Bremmer et al., 1997].

La crise a, en quelque sorte, rendu le système *keiretsu* plus pragmatique et plus souple. Ce système se rapproche des logiques de coopération réticulaire connues par les Occidentaux. Il garde cependant assez de spécificités pour que nous nous demandions s'il peut, ne fût-ce que partiellement, être transposé ?

---

## UN MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT ?

---

Les *keiretsu* ont marqué l'économie mondiale de l'après-guerre par leur cohésion et leur puissance. Malgré la crise économique-financière, ils restent globalement compétitifs et contribuent largement à alimenter l'excédent de la sous-balance des opérations courantes du pays.

L'excédent de cette sous-balance a battu tous les records en 1998. Il s'est élevé, pour le quatrième trimestre de cette année de référence, à 28,4 milliards de dollars.



Certains Occidentaux pensent qu'il est temps de s'inspirer de ce modèle pour que les firmes européennes et nord-américaines puissent faire face à l'expansion des groupes japonais dans de nombreux secteurs d'activités. Pour évaluer la pertinence d'une telle proposition, il nous faut apprécier les avantages et les inconvénients de ces configurations organisationnelles sur le plan économique et social. Nous pourrions alors identifier les moyens d'adapter ou de canaliser le système congloméral japonais.

---

### Un débat doctrinal

---

Pour certains observateurs, les compagnies occidentales doivent s'organiser, comme les firmes japonaises, autour de conglomérats puissants pour dégager des synergies et réduire les effets d'une concurrence domestique coûteuse. Ouchi [1985], à partir d'une enquête menée au Japon, conclut que le dialogue constructif établi entre les firmes des conglomérats et le gouvernement permet de développer des relations non antagonistes qui servent l'intérêt général du pays. Johnson [cité par Neff et Holstein, 1990] va jusqu'à dire que « *les keiretsu représentent la contribution japonaise la plus importante pour le capitalisme moderne* ».

Ferguson [1990], enfin, propose de créer des *keiretsu* euro-américains pour renforcer la coordination stratégique et répondre plus correctement à l'essor économique des multinationales japonaises. L'auteur pense qu'il est temps, pour les entreprises occidentales, d'abandonner une approche individualiste des affaires pour permettre l'émergence d'une nouvelle forme organisationnelle.

Malgré les nombreux avantages du système, nous ne pensons pas qu'il faille transposer ce modèle dans son entier à nos économies, comme Ferguson le préconise. Pour qu'elles puissent contribuer au progrès économique et assurer plus de justice sociale, nous considérons qu'il est indispensable que les firmes, quels que soient leur taille et leur réseau de relations, puissent librement mener leurs opérations. Les *keiretsu*, en cherchant systématiquement l'intérêt du groupe, ne semblent pas toujours aller dans ce sens. Présentons les inconvénients que ces consortiums engendrent sur les plans domestique et international.

### Les problèmes dénoncés au Japon

Les *keiretsu* ont construit leur puissance en adoptant une logique concurrentielle peu orthodoxe. Cette attitude a bien évidemment joué contre les concurrents, moins soutenus. Elle a également eu des effets négatifs pour les sous-traitants et les

consommateurs. Étudions plus en détail le cas de ces deux dernières catégories d'acteurs.

Les sous-traitants sont souvent victimes d'abus de position dominante. Ce sont eux qui subissent les coûts des efforts faits sur la qualité (une pièce défectueuse n'est pas admise) et qui assurent une flexibilité opérationnelle aux grands constructeurs (une réponse rapide aux besoins de l'entreprise pivot est exigée). Pour illustrer cette situation, donnons le témoignage du dirigeant d'une entreprise fournissant des pièces à un constructeur automobile (cité par Shimizu et al., 1990, p. 34) : « *Bien que nous ayons travaillé sur un programme détaillé pour répondre à une commande, une autre firme a finalement obtenu le contrat... Nous avons travaillé gratuitement, jusqu'à la phase de design, et notre savoir-faire a été sapé. Mais nous ne pouvions rien dire à cause d'autres affaires en cours que nous avions avec la firme* ». Les firmes sous-traitantes captives se retrouvent d'ailleurs en situation délicate lorsque la conjoncture est difficile. Ce sont elles qui servent, plus qu'ailleurs dans le monde, de bouclier aux multinationales. Leur soumission et leur disponibilité permettent aux constructeurs japonais de bénéficier d'une grande liberté d'action.

Les consommateurs sont, eux aussi, à un certain niveau, victimes de la puissance des *keiretsu*. Il n'est pas rare, en effet, de voir les grands groupes se concerter pour se partager les marchés. Cette politique permet de contrôler de vastes domaines économiques, hors de toute logique concurrentielle. Dans ces conditions, l'intérêt qui prime n'est pas celui du consommateur, mais celui du producteur. Face à ce danger, les Japonais eux-mêmes ont réagi. L'hostilité d'une partie de la population a d'ailleurs poussé Hitachi Limited à renoncer au terme *keiretsu* dans son organigramme.





### Les problèmes dénoncés sur le plan international

Les *keiretsu* n'ont pas uniquement été critiqués au Japon. Les entreprises étrangères sont souvent victimes des ententes établies entre firmes d'un consortium japonais. Par exemple, en 1991, Go vidéo a dû aller en justice pour faire valoir ses droits face à un cartel qui tentait de l'écarter du marché des magnétoscopes. Cet exemple traduit les dangers d'une coopération organisée à trop grande échelle. L'administration américaine a d'ailleurs tenté dans le cadre des accords bilatéraux,

**Impediments Initiative (S.I.I.),** de limiter les effets économiques des actions menées par les *keiretsu*.

Le ministre de la justice, Barr, a même proposé en 1992 d'étendre l'application de la loi antitrust américaine de façon extra-territoriale pour atteindre les groupes nippons faisant obstacle au commerce transpacifique.

### Les réponses des entreprises occidentales

Conscientes de la puissance industrielle et commerciale des *keiretsu*, les firmes européennes et nord-américaines adoptent, depuis quelques années, deux types de réponses stratégiques. Certaines tentent de s'associer avec les conglomérats de l'archipel ; d'autres cherchent à se structurer sur le modèle des concurrents japonais. Ces deux attitudes, la collaboration avec les *keiretsu* et l'adoption partielle du modèle, parfois adoptées simultanément, doivent être présentées plus en détail.

D'un côté, pour pénétrer le marché japonais et améliorer leur potentiel concurrentiel, certaines entreprises occidentales tentent de s'inté-

grer aux *keiretsu*. Par exemple, Hewlett-Packard s'est rapprochée de Canon, General Electric travaille en collaboration avec Mitsui... Ces coopérations entre Occidentaux et Japonais évoluent et s'approfondissent. Elles ne concernent plus uniquement les activités périphériques, mais touchent désormais les activités stratégiques des entreprises. Pour illustrer ce rétrécissement des liens, citons le cas de General Motors qui est désormais convié aux sessions stratégiques de Toyota.

Par ailleurs, les réseaux hybrides d'entreprises, que représentent les *keiretsu*, semblent s'exporter en Occident depuis la fin des années quatre-vingts. Cette forme de coopération est mise au service de l'innovation et de la qualité. Des liens plus ou moins formels sont tissés avec les fournisseurs, les clients, les laboratoires de recherche et les concurrents.

Sur le plan vertical, I.B.M., par exemple, a pris des parts minoritaires dans le capital de certains de ses sous-traitants, a aidé des fournisseurs en difficulté en accordant des avances sur commandes et/ou des contrats pour des recherches futures. Sur le plan horizontal, la compagnie s'est rapprochée de Siemens pour la conception des puces à mémoire de 64 mégabits et a travaillé avec les ingénieurs de Motorola pour développer une nouvelle technique de fabrication des puces électroniques.

Dans le secteur automobile, Ford, Fiat, Peugeot... ont profondément modifié leurs relations avec les fournisseurs. Cette nouvelle orientation est particulièrement illustrée, depuis 1989, par Chrysler. Avant son rapprochement avec Daimler-Benz, la compagnie américaine a mis en place un partenariat avec ses fournisseurs calqué sur le modèle des *keiretsu*. Après avoir sensiblement réduit le nombre de ses partenaires industriels, Chrysler a adopté les mesures suivantes :

- prise en considération des intérêts des fournisseurs (la relation n'est plus conflictuelle, mais fondée sur la recherche d'intérêts partagés) ;
- préférence accordée aux fournisseurs ayant déjà travaillé avec succès avec le donneur d'ordre (la relation est plus importante que la transaction) ;
- implication des fournisseurs dans le processus de recherche-développement et dans le processus industriel (la relation repose sur la confiance et le partage d'informations) ;
- construction de perspectives d'avenir communes (la relation s'établit sur des bases durables) ;
- partage des résultats (la relation se fonde sur l'équité et le respect).

Dyer [1996], après une étude approfondie de la compagnie, confirme que les résultats de cette politique ont été spectaculaires. Entre 1989 et 1994, il note que le temps nécessaire pour développer un nouveau modèle de voiture est passé d'environ 234 à 160 semaines. Sur la même période, il constate que le profit moyen par voiture est passé de 250 à 2 110 dollars. Cette amélioration

*Les firmes sous-traitantes captives servent, plus qu'ailleurs dans le monde, de bouclier aux multinationales. Leur soumission et leur disponibilité permettent aux constructeurs japonais de bénéficier d'une grande liberté d'action.*

substantielle de la rentabilité résulte, en partie, de l'implication forte des partenaires industriels. En 1994, par exemple, les fournisseurs ont soumis 3 786 recommandations et ont ainsi permis à la compagnie d'économiser 504 millions de dollars.

Comme Dyer le note, ce *keiretsu* occidental diffère cependant des *keiretsu* japonais sur au moins deux points :

- Chrysler n'a pas de participation élevée dans le capital de ses principaux fournisseurs ;
- Chrysler n'a pas placé à la tête des entreprises partenaires ses anciens directeurs.

Les liens établis entre Chrysler et ses sous-traitants sont donc moins puissants. Cette situation n'est pas forcément un désavantage. En cas de dysfonctionnement, le constructeur a plus de liberté pour traiter le problème.

Si l'impact est réel, il paraît cependant difficile de transposer dans sa totalité le modèle des *keiretsu* en Occident :

- premièrement, parce que le système financier est beaucoup plus indépendant. Il accorde rarement des faveurs particulières à une entreprise sans contreparties ;
- deuxièmement, parce que le droit de la concurrence, malgré les récents assouplissements, est beaucoup plus contraignant ; les États restent méfiants vis-à-vis des rapprochements d'entreprises ;
- troisièmement, parce que les mentalités sont différentes. Les Japonais accordent une grande importance au *giri* (obligation sociale) qui invite à l'entraide ; cette norme culturelle renforce l'idée de groupe et l'esprit communautaire ; à l'inverse, les Européens et les Nord-Américains se distinguent par une approche individualiste des affaires : leurs schémas de pensée se structurent autour d'objectifs qui servent en principe l'individu et, à travers lui, l'entreprise pour laquelle il travaille ;
- quatrièmement, enfin, parce que les relations entre les actionnaires et les dirigeants sont très particulières au Japon : les entreprises de l'archipel développent leur stratégie sans devoir dégager des profits à court terme pour satisfaire les actionnaires ; les investisseurs japonais ont d'ailleurs des réticences à exprimer leur point de vue lors des assemblées générales. Ils sont à l'écoute des personnes qui connaissent les dossiers et qui sont responsables de la compagnie ; en Occident, par contre, les directions sont obligées de rendre régulièrement des comptes aux personnes et/ou organisations qui détiennent le capital ; cette obligation les incite parfois à sacrifier des projets de développement pour assurer la rentabilité à court terme des titres.

En développant des relations à la fois horizontales et verticales, intra et interorganisationnelles, formelles et informelles, les *keiretsu* se caractérisent par une nature réticulaire hybride permettant d'obtenir de multiples avantages sur les entreprises indépendantes. Les membres des *kei-*

*retsu* jouissent d'un potentiel de développement, d'une stabilité opérationnelle, d'une compétitivité industrielle, d'une puissance commerciale et d'une liberté juridique qui leur donnent une marge de manœuvre supérieure à celle de leurs rivaux. Ce système de collusion, qui n'est pas sans danger s'il n'est pas au service d'une économie veillant au respect de tous les acteurs, contribue à faire évoluer le schéma concurrentiel traditionnel. Il confirme l'émergence d'un ordre économique fondé sur l'articulation complexe de deux logiques antinomiques : la compétition et la coopération [Milliot, 1998]. •

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BREMNER B. et al. (1997), « Two Japans », *Business Week*, January 27, p. 24-28.
- CUTTS R. (1992), « Capitalism in Japan : Cartels and Keiretsu », *Harvard Business Review*, July-August, p. 48-55.
- DOURILLE-FEER E. (1997), « L'avenir du modèle de production japonais », *Problèmes économiques*, N° 2536, 1<sup>er</sup> octobre, p. 17-21.
- DYER J. (1996), « How Chrysler Created an American Keiretsu », *Harvard Business Review*, July-August, p. 42-56.
- FERGUSON C. H. (1990), « Computers and the Coming of the U.S. Keiretsu », *Harvard Business Review*, July-August, p. 55-70.
- GERLACH M. (1992), *Alliance Capitalism : The Social Organization of Japan Business*, University of California Press, Berkeley.
- HOFSTEDE G. (1991), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, London.
- HOLSTEIN W. et al. (1990), « Hands Across America : The Rise of Mitsubishi », *Business Week*, 24 September, p. 42-45.
- IMOGAWA T. et al. (1992), « F.T.C. Gets Tough », *Tokyo Business Today*, April, p. 26-30.
- KATO K. (1998), « Japan's Reforms : No Turning Back », *Economic Strategy Institute*, May 5, p. 1-3.
- KELLY K. et al. (1992), « Learning from Japan », *Business Week*, January 27, p. 52-60.
- NEFF R., HOLSTEIN W. (1990), « Mighty Mitsubishi is on the Move », *Business Week*, 24 September, p. 40.
- MILLIOT E. (1998), *Le marketing symbiotique*. L'Harmattan, Paris.
- OUCHI W. (1985), *M : Un nouvel esprit d'entreprise*, InterEditions, Paris.
- SHIMIZU Y. et al. (1990), « Production Keiretsu : A New Export from Japan », *Tokyo Business Today*, September, p. 30-35.
- SULLIVAN J. (1992), « Japanese Management Philosophies: From the Vacuous to the Brilliant », *California Management Review*, Winter, p. 66-87.
- TERAMOTO Y. (1996), « Japanese Corporate Group Re-Management : Toward Strategic Learning and Group Synergy », *Economic Journal of Hokkaido University*, Vol. 25, p. 1-26.