

Théorie Z

et
Méthodes japonaises

Introduction

Pays renfermé sur lui-même jusque dans les 50s.

Puissance économique de premier plan dans les 80s :
devient un modèle gagnant d'organisation

Production
Méthodes de travail
GHR

2

Points abordés

Explication concernant le caractère révolutionnaire
de cette méthode

Adaptation en Occident
William Oushi Théorie Z

Evolution de la GRH japonaise au Japon et en
Occident

3

I - Explication concernant le caractère révolutionnaire de la Théorie Z

GRH: type de gestion reconnu seulement vers les 80s.

Théorie Z: une révolution

Théorie X: Taylor et Fayol (école classique du management -
XIX siècle.)

Théorie Y: Douglas Mc Gregor (1969)

4

I - Explication concernant le caractère révolutionnaire de la Théorie Z

Théorie X :

« les hommes éprouvent une répugnance à l'égard du travail ; les dirigeants des organisations doivent donc les soumettre à la **contrainte** et à des contrôles pour entretenir leur motivation ».

Elie Cohen dans Dictionnaire de gestion

5

I - Explication concernant le caractère révolutionnaire de la Théorie Z

Théorie Y :

« les hommes ont une capacité de motivation et de responsabilité dont les salariés sont potentiellement porteurs ; en recherchant un ajustement entre les objectifs de l'organisation et ceux de ses membres, la direction peut alors mettre en valeur l'engagement et la créativité de ces derniers »

Elie Cohen dans Dictionnaire de gestion

6

PLAN

1) LA GRH JAPONAISE INITIALE

2) LA THEORIE Z - UN MOYEN EFFICACE D'EXPLOITER LE MODELE JAPONAIS EN OCCIDENT

3) LA GRH JAPONAISE AUJOURD'HUI

7

1) LA GRH JAPONAISE INITIALE

influence de la **culture** japonaise

Besoin d'harmonie

Besoin de confiance

Esprit d'équipe

Persévérance

relations long terme

8

1) LA GRH JAPONAISE INITIALE

Politique de recrutement

Deux critères :

Université du candidat ?

Intégration dans l'entreprise aisée ?

Formation assurée par l'entreprise

Recrutement des étrangers : **rare**

= importance de la **conformité** du candidat à la culture de l'entreprise

9

1) LA GRH JAPONAISE INITIALE

Politique de formation

Mise en place par les syndicats de **l'emploi à vie** (dans la même entreprise, mais pas au même poste)

D'où formation continue dans cette optique

Rotation des employés (polyvalents, multifonctionnels)

Formation sur le tas (on the job training OJT)

= **transmission du savoir faire et du potentiel acquis par les anciens**

- Bonne coordination entre services
- Erreurs/dysfonctionnements rapidement repérés

10

1) LA GRH JAPONAISE INITIALE

Politique de rémunération et de promotion

Rémunération du jeune salarié : faible

(existence de l'emploi à vie)

Politique de rémunération selon

Âge

Ancienneté

Permet fidélisation des employés

Rentabilise la formation donnée aux employés

Baisse de rémunération si crise économique : ok

11

1) LA GRH JAPONAISE INITIALE

Politique de participation

La compétitivité passe par personnel attentif et **attentionné**

- D'où l'entreprise doit : communiquer ses objectifs et politiques à ses salariés + participation des salariés
 - Boîtes à suggestions
 - Cercle de Contrôle Qualité

12

1) LA GRH JAPONAISE INITIALE

Les syndicats d'entreprise

Depuis 80s, les acteurs placent l'intérêt de la

Les revendications des syndicats intègrent dans une large mesure les contraintes de rentabilité et de rentabilité de la Direction.

13

1) LA GRH JAPONAISE INITIALE

La GRH et les entreprises étrangères qui s'implantent

Les Japonais sont peu ouverts

Mc Donald's, IMB : direction et gestion d'usine dirigées par les Japonais.

Adaptation des produits aux Japonais (jaune)

14

2) LA THEORIE Z : UN MOYEN EFFICACE D'EXPORTER LE MODELE JAPONAIS EN OCCIDENT

William Oushi :

Thèse qui permet aux sociétés américaines d'appliquer les idées fondamentales du Tanon en matière d'organisation

= en quoi la théorie Z a-t-elle la GRH au sein des grands groupes américains ? Dans quelles limites ?

15

2) LA THEORIE Z : UN MOYEN EFFICACE D'EXPORTER LE MODELE JAPONAIS EN OCCIDENT

Entreprise Z : Etp qui s'est développée aux USA, avec son propre caractère + traits japonais

- Emploi IT vs emploi à durée limitée dans le temps
- Promotion lente vs promotion rapide

16

Une philosophie :

Meilleur outil pour unir les activités des employés,
avec compréhension commune des valeurs et buts
de l'entreprise;

Reflète la personnalité de l'entreprise : se forge au
cours du temps : c'est la culture de l'entreprise

17

Culture de l'entreprise

Naît de la tradition et du climat
existant

Dans l'entreprise Z

Emploi LT

Confiance

Intimité

Fidélité à la culture de l'entreprise

18

Importance de l'élément humain

Une société saine passe par l'intimité des
rapports et la capacité qu'elle apporte de
recevoir et donner par amitié

Rapports entre subalternes et supérieurs
sur un pied d'égalité

➔ évite déshumanisation des rapports qui
seraient basés sur la fonction propre à chaque
individu

19

Consensus et Confiance

Fil directeur : valeurs et attachements à ces valeurs

Rapports humains et non plus fonctionnels

Prise de décision collective (responsabilité partagée
entre tous), consensus

Système bureaucratique remplacé par un système
où le climat de confiance règne : autonomie, grande
part de liberté « associés » collaborateurs » pour
parler d'employés

20

2) LA THEORIE Z : UN MOYEN EFFICACE D'EXPORTER LE MODELE JAPONAIS EN OCCIDENT

Employé : pas seulement une personne à qui on a attribué une tâche

Mais Employé : être humain impliqué dans son travail

Entreprise Z : chacun doit faire exactement ce qu'il désire

21

2) LA THEORIE Z : UN MOYEN EFFICACE D'EXPORTER LE MODELE JAPONAIS EN OCCIDENT

General Motors

ex. : a permis de redresser Buick

1. 1975 : test de principes de gestion tels :
confiance dans les relations, participation,
communication
2. Mise en place de l'équipe : devient le groupe fondamental au sein de l'usine
3. 1978 : réussite : efficacité accrue de **96%**

22

3) LA GRH JAPONAISE AUJOURD'HUI - GRH critiquée qui a dû évoluer -

Critique de l'emploi à vie (doda)

Dans la réalité :

Situation précaire des femmes, immigrés

Application de nos jours :

Contexte actuel difficile

Pas de garantie d'emploi à vie

23

3) LA GRH JAPONAISE AUJOURD'HUI - GRH critiquée qui a dû évoluer -

Critique des modes de rémunération et de promotion en fonction de l'ancienneté

Critique par les jeunes de la lenteur de la promotion

Ancienneté Vs Mérite, mais :

Comment évaluer le travail de chacun alors que travail d'équipe ?

Augmentation du stress et de la concurrence déjà accrue.

Remise en cause des patrons eux-mêmes :
vieillesse de la population (coûte cher)

24

3) LA GRH JAPONAISE AUJOURD'HUI

- GRH critiquée qui a dû évoluer -

Critique de la participation des salariés (simulation)

- Manipulation des salariés
- Plus un consensus qu'une coopération totale

blancs » plus trop valables...

Critique vis-à-vis de la relation à l'étranger

- Méfiance, rétention d'information auprès des stagiaires

25

3) LA GRH JAPONAISE AUJOURD'HUI

- en Occident : limites de l'application de la théorie Z -

Difficultés de transposition (traditions et systèmes de valeurs différents)

1. L'emploi à vie
2. L'emploi à vie
3. Autres problèmes

26

3) LA GRH JAPONAISE AUJOURD'HUI

- en Occident : limites de l'application de la théorie Z -

Des cultures différentes

Investissement dans la culture de l'entreprise fort

Travailler et penser comme le souhaite l'entreprise est concevable

Valeurs collectives et familiales

Pas de méfiance envers les cadres supérieurs

Relations de travail traditionnellement douloureuses

Frontière claire entre vie privée et vie professionnelle

Valeurs : isolement, confiance en soi, réussite individuelle

Méfiance des cadres au sommet

27

3) LA GRH JAPONAISE AUJOURD'HUI

- en Occident : limites de l'application de la théorie Z -

L'emploi à vie

Renouvellement rapide dans les entreprises occidentales du fait d'opportunités.

« Remplacement » des anciens par jeunes diplômés dynamiques

28

Conclusion

Rayonnement international et national de la théorie Z
Bienfaits des rapports « humanisés »,
Renforcement de l'esprit d'appartenance à un groupe

AMC

Stagnation du modèle tandis que changements économiques
Différences culturelles

Modèle à réévaluer et à actualiser pendant les
périodes d'instabilité économique

29

de votre attention

30