

interchangeables dans le cadre d'un processus qui réorganise les objets physiques. Toutefois, les gens excellent à produire des idées, et pas seulement à assembler physiquement des marchandises. Nous ne pouvons pas résister à l'envie d'expérimenter et de résoudre des problèmes. Les travailleurs des chaînes de montage sont peut-être les mieux placés pour expérimenter et poser des questions s'ils sont libres de le faire et s'ils y sont incités. La production souple ou l'amélioration continue repose sur une série d'arrangements et d'impératifs physiques qui poussent tous les membres d'une organisation à rechercher des petites améliorations dans la façon dont les choses sont faites.

Le système d'inventaire «juste à temps», par exemple, qui a été mis au point chez Toyota, a été conçu non pas comme un moyen de réduire le coût des intérêts sur les produits fabriqués, mais plutôt comme un moyen de fonctionner «sans filet de sécurité», afin que toute faiblesse du système soit mise en lumière et corrigée immédiatement. Les systèmes d'inventaire et de manutention des marchandises, les lumières rouges, jaunes et vertes qui se trouvent à chaque poste de travail (rouge pour arrêter la chaîne, jaune pour faire venir un surveillant) et le système de suggestion des employés fournissent tous une rétroaction. Ils révèlent quels sont les maillons les plus faibles de la chaîne de production et indiquent là où l'expérimentation et les améliorations seraient les plus avantageuses. Pour régler les problèmes qui sont découverts, il est parfois possible de modifier la disposition de la chaîne de montage, la répartition des tâches entre les travailleurs ou la conception des produits fabriqués. Par conséquent, pendant que l'organisation s'en tient strictement à une même conception pour ses produits et sa fabrication, elle ne cesse d'expérimenter les innombrables façons de faire les choses ou les variations légèrement différentes d'un même produit. La souplesse signifie que l'organisation peut passer rapidement d'une conception à une autre qui sera légèrement supérieure. Le succès des sociétés japonaises démontre qu'il est avantageux de passer de la production de masse à un mode de production plus souple.

### 3.2 Le secteur financier au Japon

Le système financier moderne du Japon a été, comme d'autres institutions, modelé au cours de l'occupation américaine, en 1945-1950. Les activités bancaires et le courtage des valeurs mobilières ont été séparés, tout comme le prévoyait la Loi américaine Glass-Steagall de 1933. En outre, les banques ont été fractionnées en plusieurs niches à la fois sûres et rentables : les banques de crédit à long terme; les banques de fiducie; les banques régionales de détail et de services bancaires aux grandes entreprises ainsi que les opérations de change de la Banque de Tokyo<sup>34</sup>. Le but global visé était de mettre les institutions financières au service de l'industrie.

---

<sup>34</sup> Bill Emmott, *The Sun Also Sets: The Limits to Japan's Economic Power*, New York: Random House, 1989, p. 95.