

l'ont fait. La réorganisation des entreprises exige de repartir à zéro. Pour se restructurer, les entreprises peuvent avoir expérimenté des façons entièrement différentes d'organiser toutes leurs formes d'activité.

Le succès avec lequel certains fabricants d'automobile japonais ont pénétré le marché de l'automobile de luxe atteste du pouvoir de la réorganisation. Pour produire la Lexus, Toyota a créé une société entièrement nouvelle, Honda a lancé Acura; et Nissan, Infinity. Ils ont ainsi évité de se heurter aux intérêts des gestionnaires et des employés des anciennes sociétés. Cet exemple indique que les entreprises le mieux à même d'opter pour une fabrication souple ont plus de chances de protéger et de préserver leur capacité à répondre aux besoins de leur clientèle d'une façon nouvelle et de soutenir la concurrence. De plus, les activités à haute valeur ajoutée qui génèrent des rentes se situent souvent dans des créneaux spécialisés du marché haut de gamme, que la technologie de fabrication souple est le mieux en mesure de desservir.

La fabrication souple commence déjà à se répandre par l'entremise de l'investissement étranger direct japonais au Canada, en Asie du Sud-Est, en Europe et aux États-Unis. L'Allemagne et l'Italie ont déjà commencé à adopter ces formes plus fluides d'organisation commerciale. Les limites de l'entreprise sont plus floues et intègrent souvent des relations étroites et continues avec les fournisseurs et l'ensemble de la collectivité. Les secteurs les plus cruciaux de l'économie italienne ne sont pas les grandes sociétés enfermées dans une dépendance mutuelle et régies par une politique industrielle financée par l'État, mais les réseaux locaux de petites entreprises semi-autonomes⁹⁰.

Cette analyse souligne combien il est important d'établir pourquoi les sociétés japonaises et leurs produits ont eu du succès sur un marché ou un autre. Un partisan du nationalisme économique pourrait faire observer que les Japonais ont, une fois de plus, chassé les producteurs américains et européens du segment hautement lucratif du marché automobile et que le gouvernement doit défendre les intérêts nationaux à long terme. Cependant, les entreprises japonaises ne doivent pas leur succès aux directives gouvernementales. Elles le doivent plutôt à leur adaptation rapide aux nouvelles réalités dans un marché féroce concurrentiel et à la mise en oeuvre de la fabrication souple en appliquant la nouvelle technologie aux travailleurs du «savoir». Il faut souligner que c'est l'adoption et l'application, plutôt que la production - laquelle se situe probablement aux États-Unis - de nouvelles connaissances qui a apporté au Japon un nouveau mode de production et des avantages comparatifs. L'accès rapide à la technologie nouvelle est essentiel pour assurer la compétitivité d'un pays avancé. IBM et Sears n'ont pas descendu la pente parce qu'ils n'étaient pas dans le bon secteur d'activité. La bureaucratie nationale ne

⁹⁰ John Kay, *The Foundations of Corporate Success*, Londres: avril 1993.