

l'accumulation de ressources humaines et leur pleine utilisation sont à la clé du succès. Tout le système d'incitatifs et de répartition des employés d'une entreprise est dirigé vers cet objectif. Grâce à des relations étroites avec les banques, l'administrateur peut puiser dans des capitaux à long terme «patients». Par conséquent, on attribue souvent à ce genre de réseau le fait que les entreprises japonaises investissent à plus long terme.

L'organisation industrielle du Japon se caractérise, de plus en plus, par la structure maison mère-filiale. Elle se distingue donc de l'organisation occidentale dans laquelle les entreprises en pleine expansion prennent d'énormes proportions et deviennent souvent de grands conglomerats. Au fur et à mesure que l'entreprise prend de l'expansion, les économies d'échelle diminuent et la coordination ainsi que la supervision deviennent moins efficaces. La direction adopte une attitude bureaucratique et l'information ne circule plus efficacement d'un niveau à l'autre de la hiérarchie. Au Japon, une des solutions à ces problèmes a été de créer des filiales et de leur transférer certaines activités. Lorsqu'une filiale prend de l'expansion, elle embauche ses propres employés et elle peut même devenir indépendante. Par exemple, Toyota Motor a vu le jour en 1937 comme succursale de Toyota Automatic Loom, qui ne possède plus que 4,3 p. 100 de sa progéniture. Toyota Motor possède, quant à elle, environ 25 p. 100 de sa maison mère²⁹. Nous examinerons, ci-dessous, le processus de la réorganisation et de la fabrication souple, selon lequel des filiales entièrement nouvelles sont établies.

La structure maison mère-filiale est extrêmement souple et efficace. Une filiale peut être créée pour répondre à plusieurs besoins tels qu'un désir d'employer des travailleurs moins bien rémunérés pour des tâches exigeant moins de compétences, pour lancer de nouvelles lignes de produits qui pourront être abandonnées si elles n'obtiennent pas le succès escompté, pour promouvoir une diversification exigeant peu d'interaction avec les principales activités de la maison mère et améliorant le moral et l'indépendance des gestionnaires ou encore, pour commercialiser des produits et des services s'adressant à des clients cibles. Généralement, les filiales commencent leur existence dans le *keiretsu* de la maison mère et bénéficient des relations à long terme de cette dernière avec les autres membres du réseau. Néanmoins, il faut que leur bilan démontre, dans un délai raisonnable, leur viabilité commerciale. Un système d'ajustement des prix permet de partager les risques, d'assurer le rendement de l'innovation et de préserver la compétitivité du produit final. Par conséquent, les entreprises sont fortement incitées à réduire leurs frais généraux, à améliorer la qualité et à assurer la livraison du produit ou du service. Dans l'ensemble, ce système concurrentiel facilite un ajustement rapide de la quantité, la ponctualité des livraisons et le contrôle de la qualité.

²⁹ Hiroyuki Odagiri, *Growth Through Competition, Competition Through Growth, Strategic Management and the Economy in Japan*, Oxford; Clarendon Press, 1992, pages 144 à 151.