

«premier niveau» (fournisseurs «proches» et fréquents); 5 437 sous-traitants de «deuxième niveau»; et 41 703 sous-traitants de «troisième niveau» (fournisseurs «distants» et périodiques)²⁶.

Au Japon, les réseaux de ce genre et autres sont non pas l'exception, mais la règle. Le *keiretsu* traditionnel a été organisé autour des grandes entreprises commerciales du Japon. Mitsui et Mitsubishi en sont de bons exemples²⁷. Un *keiretsu* vertical est une entente entre le client et le fournisseur qui comprend des méthodes d'inventaire «juste à temps» et une collaboration sur le plan de la recherche-développement. Un autre genre d'alliance financière est le *keiretsu* centré sur une banque principale. Par exemple, le *keiretsu* Mitsui comprend 24 grandes sociétés : Mitsui Bank (la banque principale du groupe), Mitsui Trust (également une banque), Mitsui Life (assurance), Taisho F&M (assurance), Mitsui Bussan (société commerciale), Mitsukoshi (un détaillant), Mitsui Construction, Sanki Engineering, Mitsui Real Estate, Toray (textiles), Mitsui Toatsu (produits chimiques), Mitsui Petroleum, Mitsui Mining, Hokkaido Coal, Onoda Cement, Oji Paper, Japan Steel Works, Mitsui M&M (métaux non ferreux), Toyota Motors, Mitsui Shipbuilding, Toshiba (électronique), Mitsui OSK (transport), Mitsui Warehouse et Nippon Flour²⁸.

Au Japon (comme en Allemagne), la propriété du secteur industriel se caractérise par une participation des banques et des autres institutions financières plus importante qu'en Amérique du Nord ou au Royaume-Uni. Le réseau est cimenté par la participation réciproque. Cela représente plus de la moitié de toutes les actions de ces entreprises. En général, la banque principale finance à peu près le cinquième de tous les emprunts des sociétés non financières auxquelles elle est associée. La participation réciproque se traduit par des liens étroits entre la banque et son client, mais pas nécessairement par une mainmise des banques sur les sociétés industrielles. Les relations financières ne déterminent pas ce que chacun fait. Il n'est pas vrai qu'en général plus Toyota détient d'actions plus elle achète. Les institutions financières du Japon sont sous le contrôle du conseil d'administration. Les administrateurs évitent de s'ingérer dans les affaires des autres sociétés tant que ces dernières prennent de bonnes décisions commerciales. En conséquence, l'administrateur de l'industrie japonaise n'a pas les mains liées par un bilan qui l'oblige à penser uniquement au rapport du prochain trimestre. Il s'intéresse davantage à la viabilité commerciale à long terme de l'entreprise. Il se rend compte que

²⁶ James P. Womack, Daniel T. Jones et Daniel Roos, *The Machine That Changed the World*, New York; Harper, 1990; et M. J. Smitka, *Competitive Ties: Subcontracting in the Japanese Automotive Industry*, New York; Columbia University Press, 1991.

²⁷ Michael Gerlach, «*Keiretsu Organization in the Japanese Economy*», paru dans *Politics and Productivity*, sous la direction de Chalmers Johnson, Laura D'Andrea Tyson et John Zysman, Cambridge, MA: Ballinger, 1989: 141-176.

²⁸ Pour une analyse plus approfondie du *keiretsu*, voir Office of Technology Assessment, *op. cit.*, chapitre 4.