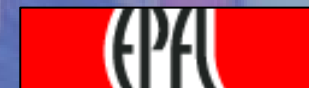


Expérience dans un bureau de R&D japonais

Interprétation de certaines notions relatives à une entreprise japonaise

Koyo Seiko Co., Ltd

Robert Fuchs & Stefan Gächter
Mai 2005





PLAN DE PRESENTATION

- **Contexte**
- **Interprétation de certaines structures d'un bureau de R&D**
- **Expérience personnelle**
- **Conclusion**

CONTEXTE: Les Acteurs

Acteur	Diplôme	Expériences professionnelles pré-Japon	Nombre d'années au Japon	Grade dans l'entreprise
Robert Fuchs	MT 1997	- 6 mois Suisse. - 1 année Australie.	5	4
Stefan Gächter	EL 2001	- 4 ans Suisse (apprentissage)	3 (accomplie)	7 (ingénieur de recherche)

Observateur → Acteur

CONTEXTE: Profil de l'Entreprise

Entreprise en 2004

Koyo Seiko Co. Ltd, Osaka, 1921

Domaines d'activité
principales

- Roulements (56%)
- Systèmes de Directions (35%)
- 57% Vente au Japon

Succursales
(Usine, Vente, Service)

- 78 totale
- 34 au Japon, de celles-ci 7 usines

Nombre d'employés

6'003

Koyo Seiko est une entreprise
internationale supérieur.

CONTEXTE: Profil du bureau de R&D

Nombre d'employés	152 ingénieurs au R&D - env. 2.5% des employés totales - dont env. 2% des étrangers
Domaines d'activité	Roulement, Direction, Mécatronique, Transmissions continues
Budget	4.3% des ventes nettes
Centre de recherche	Japon (1)

L'interprétation d'un profil de compagnie nécessite un minimum de connaissances du contexte socioculturel dans lequel il s'inscrit!

CONTEXTE: Sources et Références

- Expériences personnelles

- discussions entre stagiaires et employés étrangers
- discussions avec des employés japonais
(accès à l'ura, dualité omote (表) - ura (裏))

- Références

- Fiona Graham, *Inside the Japanese Company*, Routledge Curzon 2003.
- Brian J. McVeigh, *Japanese Higher Education as Myth*, M. E. Sharpe 2002.
- H. Gene Blocker and Christopher L. Startling, *Japanese Philosophy*, State University of New York Press 2001.

STRUCTURE DU BUREAU DE R&D: Une interprétation

L'organisation d'une entreprise se fait par deux axes, verticale et horizontale, issue de la culture japonaise.

Organisation	Aspect Compagnie	Aspect Japonais
Générale	Organisation	honne (本音) – tatemae (建前)
Verticale	Hiérarchie	senpai (先輩) – kouhai (後輩)
Horizontale	Groupe	douki (同期), uchi (内) – soto (外)

Ces aspects gagnent du poids selon la tâche à accomplir.

STRUCTURE DU BUREAU DE R&D: Les employés

Ingénieur: En général 4 ans d'université (Bachelor) dans un système éducatif qui ne forme pas des ingénieurs indépendants ni flexibles. En entrant dans une entreprise suite à une formation de quelques mois il devient **shakai-jin** (社会人).

Manager: Personne en âge qui a su **se plier** au système et qui a obtenu des résultats. Deux points le caractérisent: expérience et salaire. Tout ingénieur moyen devient manager.

Spécialiste: Une personne qui a travaillé quelques années sur un sujet précis (à prendre au sens propre).

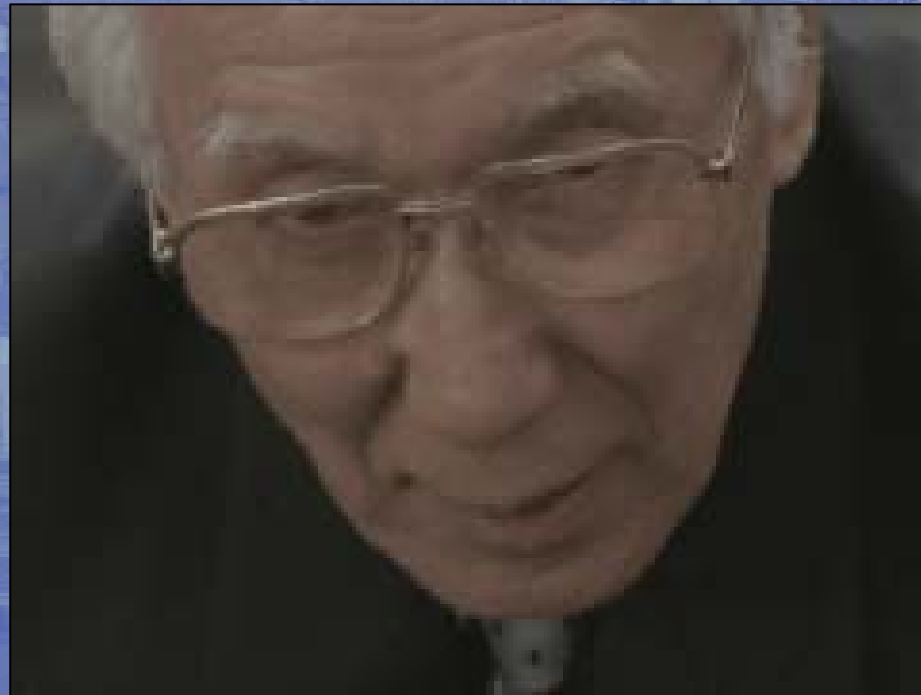
Leader: Personne responsable d'un sujet ou projet (à ne pas confondre avec la notion générale de leadership).

STRUCTURE DU BUREAU DE R&D: Organisation

- Les groupes changent tous les 6 mois de manière officielle.
- Le département du personnel place les ingénieurs avec peu de critères objectifs (faible consultation des CV).
- Rigidité de l'embauche, seulement en avril à la sortie des universités.
- Difficulté voire impossibilité d'accès à du personnel qualifié.

L'emploi à vie et la rigidité de l'embauche sont des obstacles à la modernisation et à la flexibilité nécessaire à une entreprise.

STRUCTURE DU BUREAU DE R&D: Hiérarchie



Publicité
スタッフサービス (agence d'emploi intérim)

STRUCTURE DU BUREAU DE R&D: Hiérarchie

- Le Japon est souvent qualifié de très efficace pour la mise en oeuvre d'un projet (soutien de l'ensemble des employés).

Qualité des entreprises japonaises, opposé à l'occident.

- La hiérarchie rigide et le respect des règles en sont les moteurs principaux. Notions qui sont à la base de l'éducation japonaise.

1^{ère} conséquence: Développement faible de l'individu qui est soumis au système.

Motivation au travail contre importance des hobbies (おたく).

2^{ème} conséquence: Tabou sur les conditions de travail.
Opposition à l'occidental qui cherche constamment à améliorer sa condition.

STRUCTURE DU BUREAU DE R&D: Groupe



Publicité
スタッフサービス (agence d'emploi intérim)

STRUCTURE DU BUREAU DE R&D: Groupe

- La culture japonaise est souvent associée à une culture de groupe.
- La notion de groupe dans une entreprise japonaise peut très bien être associée à celle d'une société occidentale.

Organisation d'une entreprise.

1^{ère} limite: Le groupe est toujours mis en avant, l'individu lui compte peu.

Liberté restreinte de l'individu dans la sphère publique (表 / 裏).

2^{ème} limite : Le travail de groupe n'existe pas au sens occidental. Communications horizontales faibles (同期).

Communications verticales basées sur des relations hiérarchiques très rigides (先輩 / 後輩).

Ambiguïté entre consensus et hiérarchie.

STRUCTURE DU BUREAU DE R&D: La Recherche

- **Type** : Fortement appliquée
- **Motivations** : Économique et concurrentielle
- **Vision** : Court et moyen terme
- **Qualification** : Basée sur l'expérience (Trial & Error)
- **Gestion du savoir** : Faible
- **Relation interne** : Basée sur des négociations visant à séduire le supérieur hiérarchique.
- **Collaboration** : Université, sous-traitance
- **Informatique** : Niveau élémentaire, Internet introduit en mai 2001

Le poids des relations humaines affecte la qualité scientifique/technique du travail de recherche.

EXPERIENCE PERSONNELLE: Carrière au Japon

Motivations

- culture
- intérêt professionnel
- salaire ?
- thèse, voyage d'affaire, publication, ...

Bénéfices

- expérience internationale
- ouverture d'esprit
- démarcation

EXPERIENCE PERSONNELLE: Intégration

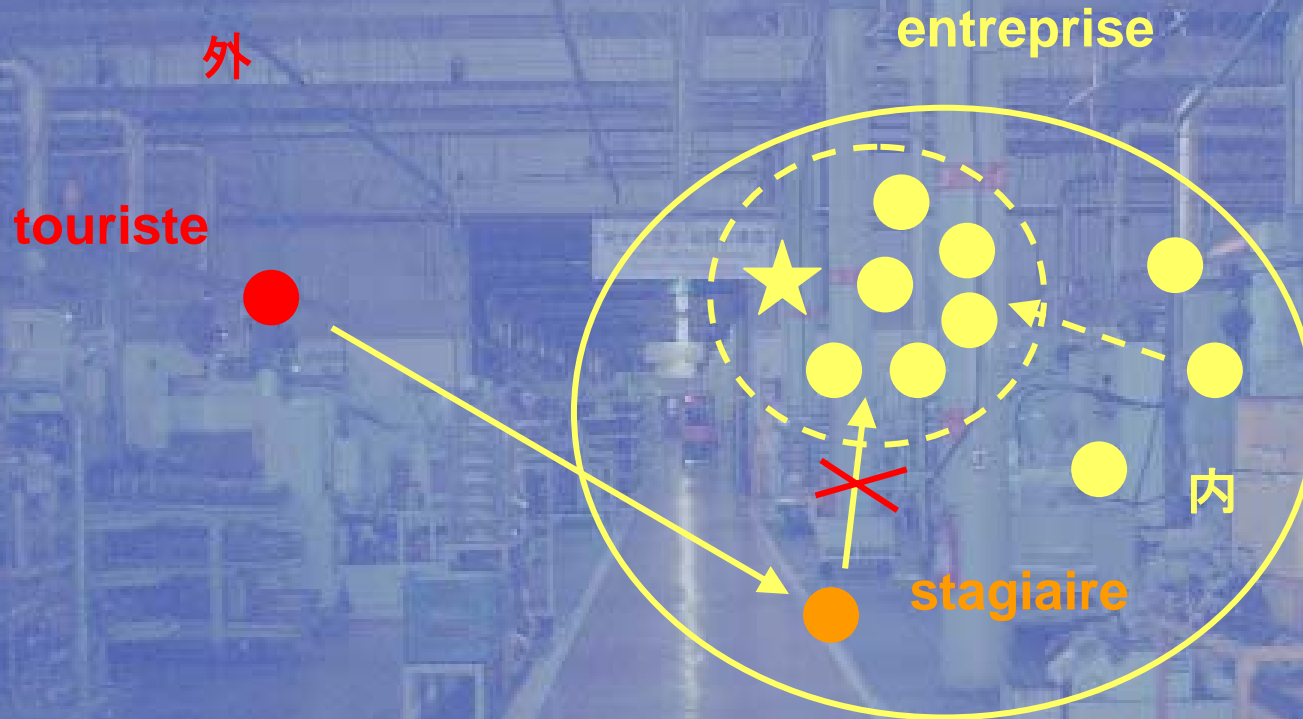
Générale

- animée par un sentiment d'infériorité (héritage du passé)
- le japonais se définit différent (mystification)

Professionnelle

- éducation et méthode de travail différentes
- position dans la hiérarchie (同期, 先輩 - 後輩)

EXPERIENCE PERSONNELLE: Intégration



L'intégration dans la société japonaise est difficile

EXPERIENCE PERSONNELLE: Relations Humaines

Les relations humaines sont associées
aux problèmes de communications

Linguistique

- difficulté de la langue japonaise
- bas niveau de connaissance de langues étrangères

Culturelle

- liberté d'expression de la critique
(discussion des problèmes)
- confiance (本音 – 建前)

CONCLUSION

L'intégration dans une entreprise japonaise comporte des problèmes importants de communications et de relation humaine

- Vivre dans un pays étranger avec une culture aussi différente que celle du Japon relève des questions aussi fondamentales que de savoir comment définir une culture.
- Jusqu'à maintenant, la consistance du système japonais est d'avoir su donner, malgré ces manques de liberté, un espoir réel de progresser au sein de l'entreprise.
- Beaucoup de critiques ont été formulées. S'en prennent-elles à la culture ou à un système en place?