

Introduction

AMERRISSAGE

*En Europe, dans la parole on exige la clarté
et on évite l'équivoque.*

*Au Japon, la parole la plus appréciée
est celle qui entretient l'équivoque.*

Elle est la plus estimée¹.

En août 2001, nous cherchions à entrer en contact avec des universitaires japonais pour collaborer sur le thème de la gestion du savoir. À cet effet, nous contactons l'Agence pour le Développement de l'Information Technologique (ADIT) qui édite un bulletin électronique réalisé par le Service pour la Science et la Technologie de l'Ambassade de France au Japon. Nous étions loin de nous douter que tout irait si vite. À la suite de deux mails, François Brown de Colstoun, alors Attaché pour la Science et la Technologie, nous invita à nous rendre compte par nous-même de la réalité des pratiques de gestion du savoir au Japon. Cet acte de confiance, en réalité ce pari, nous a conduits sur l'archipel pour la première fois en octobre 2001. Cela devait être *un voyage, une mission avec une fin* sous la forme d'*un rapport*, ce fut le virus d'un commencement ! De fil en

1. L. Fróis, *Traité de Luis Fróis (1585) sur les contradictions de mœurs entre Européens et Japonais*, Chandeigne, Paris 1993.

aiguille, de contacts en relations et de séminaires en congrès à Tokyo et à Paris, nous sommes devenus comme tant d'autres un *aficionado* du Japon et de sa culture unique et déroutante où l'énigme est souvent plus éloquente que l'explication.

Dans ce pays singulier, le voyage est pédagogique car la seule certitude sur laquelle puisse s'appuyer le non-japonais qui y débarque pour la première fois est de ne rien comprendre, de travers, à moitié mais jamais tout à fait, comme si en définitive une trop limpide lecture des choses apparaissait comme indécente. Les mots n'y sont pas les meilleurs vecteurs de la communication et l'anglais incontrournable a du mal à rendre poreuse la surface des phénomènes avec lesquels le visiteur est confronté. Dès lors, on ouvre les yeux discrètement, on apprend à se taire et l'on se garde d'a priori faciles pour s'expliquer cette réalité mouvante qui s'ingénie à se dérober et à ne jamais se présenter figée de sorte d'être cernée. La raison disqualifiée laisse alors place à la sensibilité d'une présence dans l'instant, précieuse garantie pour éviter méprises et malentendus. Pour espérer comprendre, prière de laisser décanter, cela peut prendre des années sans assurance pour autant de révélations programmables et certaines.

L'apprentissage culturel est un cheminement souterrain peu maîtrisable. À l'instar d'un grand vin, le Japon est un pays *long en bouche*. La perception impatiente de conclusions fermes et solides, tout comme l'empressement dans l'explication ruinent la qualité et le bénéfice possible. Pour aller au-delà de ce qui s'offre à l'œil, tact, lenteur et délicatesse sont de bons véhicules dont il n'est pas recommandé de se défaire trop tôt pour déclarer « euréka, j'ai

compris ! ». Est-ce la prégnance d'une activité sismique constante qui incite à une vigilance de tous les instants ou un trait du caractère *budo* transmis au-delà de la disparition des samourais des temps anciens ? Une chose est sûre, dès *Narita Airport*, mieux vaut laisser les certitudes au vestiaire pour naviguer dans cette société où *le clair et distinct* de Descartes est une bizarrerie. À l'issue de quelques incursions japonaises, on garde le goût du silence jusque dans la salive qui dès lors retient les mots pour laisser place à une autre dimension, silencieuse.

Pour aborder comment cet archipel entre à sa manière dans la société, dite de la connaissance, notre hypothèse proposait une double entrée, d'une part l'explicitation de sa culture stratégique, d'autre part des entretiens avec des responsables de la gestion du savoir en entreprises et des chercheurs travaillant sur cette thématique. Le présent livre rend compte de cette double perspective à travers sa structure en deux parties. La première comprend trois chapitres en formes de *clefs*, et ouvre sur la voie japonaise de la création du savoir en s'appuyant sur les caractères majeurs de la pensée stratégique qui la sous-tend. Des titres emblématiques renvoient à trois idéogrammes *kanji* : le *budo* de la connaissance intuitive (1), le *ba* de la connaissance collaborative (2) et le *kata* de la création de connaissance (3). La seconde partie comporte quatre chapitres en forme de *portes* : culture (4), espace (5), communauté (6) et technologie (7). Ceux-ci représentent autant d'invitations à ressentir les voies selon lesquelles des organisations de l'archipel nippon conçoivent, structurent et mettent en œuvre la création stratégique de connaissance. L'ensemble ne propose pas de recettes proprement dites, mais convie à

un partage, à une *résonance* avec ce qui se pratique de manière grandissante au Japon. La conclusion, quant à elle, discute de la portée universelle de ce modèle japonais, à travers l'établissement de passerelles avec certains traits de la culture stratégique française.

Seul, loin et unique au milieu de la mer

Le Japon est un archipel montagneux sans profondeur territoriale, soumis à la violence du feu des volcans et des raz de marée. Tout au long de son histoire, sa première ligne de défense, la mer, le préserva des invasions, notamment mongoles, jusqu'à l'ultimatum du Commodore nord-américain Perry lui enjoignant en 1853, de gré ou de force, à s'ouvrir au commerce international. Devant l'urgence et la nécessité, les maîtres du pays puisèrent spécifiquement dans sa culture pour se concentrer sur ses composantes martiales. Cela sonna la fin de la période dite d'Edo, ancien nom de Tokyo, où le plaisir, le raffinement et le bien vivre représentaient des valeurs dominantes. Ce changement correspond aussi à la fin de la domination du *Shogun* au profit du pouvoir effectif de l'Empereur. La nouvelle ère, dite *Meiji*, se traduit par la recherche tous azimuts des meilleurs modèles occidentaux pour les adapter au Japon. Moins d'un demi-siècle plus tard, en 1905, la marine de guerre nipponne inflige une défaite cuisante aux forces navales russes au large de la péninsule coréenne !

Pour des raisons où l'histoire et la géographie pèsent de tout leurs poids, la nature et l'environnement de l'archipel sont difficiles voire hostiles. Près de deux heures d'avion sont nécessaires pour relier Tokyo à Séoul, la capitale de la

Corée du Sud où le militarisme nippon n'a guère laissé de bons souvenirs, pas plus que dans la grande Chine continentale, l'Empire dit du Milieu, durant le second conflit mondial. En 1945, l'Empire du Soleil Levant défait, se voit au sud amputé de Formose, actuelle Taïwan¹, qu'il occupait depuis un siècle et avec lequel il constituait un croissant maritime bordant la Chine. Au nord, il perd les îles Kouriles au profit de la Russie soviétique.

Dans cet archipel dépourvu de richesses et de ressources naturelles, on enseigne très tôt l'interdépendance et l'esprit de veille aux enfants. Il n'est pas d'existence en dehors du groupe pour lequel on se dévoue sans s'économiser et en donnant le meilleur de soi-même car c'est là une condition de la survie collective. Par ailleurs, ce que la pénurie d'espace ne permet pas en termes de marge de manœuvre, le Japon se le procure par une maîtrise incomparable de rythmes courts fondés sur un investissement total dans la présence dans l'instant², et qui se retrouve dans l'excellence de sa culture technique. Le perfectionnement constant et les ressources humaines sont à la base du développement de ce pays qui s'est longtemps considéré comme unique et différent, soit ni d'Asie ni d'Occident, mais... japonais !

Pour les natifs des îles et archipels, penser la relation avec *l'autre* se fait en termes toujours plus contrastés que dans les nations continentales. La coupure maritime opère une nette distinction entre d'une part la communauté des habitants de l'intérieur des côtes, et d'autre part *tous* les autres sans guère de distinction, soit les Continentaux, ces *aliens*

1. Nombre de vieux Taïwanais parlent encore japonais.

2. Comme nous le verrons plus particulièrement dans le premier chapitre, consacré à la culture stratégique japonaise.

lointains et étranges mais dont les richesses peuvent faire l'objet de convoitise. C'est pourquoi on se surprend à constater des similitudes entre les cultures stratégiques insulaires britannique et japonaise, notamment à travers l'importance attachée à la maîtrise des communications ainsi qu'à la capture et au traitement de l'information en provenance de l'extérieur. Le sens de la communauté, de ce qui est en partage par rapport à l'altérité d'outre-mer y est un facteur marquant.

Une culture stratégique insulaire

La stratégie n'existe pas en soi mais toujours en rapport à des finalités à atteindre ou à concrétiser. En ce sens, elle représente un *art du comment faire*, variable selon les cultures. Une culture de la stratégie sédimente l'art particulier par lequel un collectif s'institue et se perpétue à travers ses interactions avec l'espace, le temps et l'altérité. Elle se constitue au fil de l'histoire et résulte des efforts de cette communauté pour s'instaurer et s'organiser en temps qu'acteur dans son environnement, pour assurer sa pérennité, et, au-delà, ce qu'elle conçoit comme son bien-être, sa place au soleil dans le monde. Elle rassemble le patrimoine intellectuel et d'expériences qui lui a permis de survivre et dans lequel elle puise dans les moments critiques ou difficiles.

Une culture de la stratégie se traduit dans un ensemble d'habitudes de penser, de se comporter et d'agir lorsque l'on doit atteindre un objectif. Les réalités physiques et de voisinage la conditionnent objectivement. L'expérience historique avec son lot de réussites et de tragédies y joue un

rôle majeur tout comme la réflexion théorique qui se développe à son endroit. Les religions et les structures politiques et sociales les spécifient sans que pour autant celles-ci n'apprennent les unes des autres. Les références au Nouveau ou à l'Ancien Testament de la Bible, qui différencient les cultures catholiques des protestantes, au *Jihad* ou à *L'Art de la guerre* de Sun Tzu, les jeux emblématiques ou encore les arts martiaux particuliers sont sources de principes, de scénarii et d'attitudes disponibles, lorsque des problèmes apparaissent, qu'il faut faire face, que l'action s'impose ou l'interaction avec l'autre, avec les autres.

Les modes d'usage du temps diffèrent selon que l'on vit dans un pays immense qui autorise des réactions lentes comme en Russie ou si l'on occupe une bande littorale comme dans le cas du Portugal, de la Hollande ou du Koweït. Objectivement, les petits pays sont enclins à rechercher l'alliance lointaine d'un maître des mers qui préserve leur indépendance par rapport à un puissant voisin immédiat. En retour, l'hégémonie maritime se procure des alliés, mais surtout des relais et des points d'appui précieux contre ses rivaux continentaux.

La manière de vivre et d'user du temps différencie les cultures que l'anthropologue nord-américain Edward Hall¹ départage entre *monochrones* et *polychrones*. Dans les premières, et c'est le cas au Japon, on s'applique à ne faire qu'une chose à la fois, là où chez les autres on éprouve le besoin de mener simultanément plusieurs tâches. On s'accorde à dire que le nord de l'Europe serait plutôt monochrome alors que plus l'on descend vers le sud et la latinité,

1. E. Hall, *La Danse de la vie. Temps culturel et temps vécu*, Le Seuil, Paris 1992.

la polychronie serait de règle. L'ignorance de ces spécificités conduit à des malentendus et à des incompréhensions alors que chacun pense agir le plus correctement du monde, soit du point de vue de sa propre mentalité mono ou polychrone !

Dans un monde interdépendant et ouvert, où se multiplient les interactions entre acteurs et collectifs de cultures différentes, la conscience de la particularité de sa propre culture de la stratégie mais aussi de celle des autres devient indispensable. C'est là une condition non seulement d'efficacité dans la relation mais aussi de discernement et d'enrichissement. Faute de quoi, *l'autre*, celui qui est différent, sera toujours considéré comme un malappris, un inculte, un barbare incapable de vivre convenablement, bref quelqu'un dont on soulignera à l'envie les tares et les faiblesses en oubliant les spécificités et les atouts. Plus grave, une telle posture cantonne dans un raisonnement stratégique unilatéral, dominateur voire destructif car limité au seul rapport des forces immédiat. Il ne conduit en aucun cas à une maîtrise de l'interaction, ou de « la dialectique de l'interaction des volontés »¹, créative, ouverte et soucieuse du long terme.

La réussite d'une stratégie résulte de la résolution, ou de la maîtrise, de l'interaction de deux ou de plusieurs volontés aux prises dans des environnements particuliers et changeants. Les acteurs humains ne peuvent dire tel le dieu de l'Évangile de saint Jean, « que la lumière soit » pour que cela devienne réalité, d'où la nécessité de composer avec les circonstances, les aléas du futur et... les autres ! Sauf à

1. A. Beauffre, *Introduction à la stratégie*, Economica, Paris 1985.

réduire et supprimer définitivement jusqu'au dernier tous ceux qui s'opposent, force est de constater que les germes des volontés adverses persistent au-delà de la résolution temporaire d'un conflit et qu'il faut faire avec. C'est pourquoi la culture stratégique chinoise traditionnelle recommande d'éviter de se créer des obstacles futurs coûteux en gestion¹.

Se préoccuper de durer est le propre de la stratégie bien comprise. L'ignorance de la spécificité de la culture des autres favorise autant la surdité et la cécité à leur égard que de soi-même : de ses forces et faiblesses ainsi que de ses capacités d'apprentissage et d'amélioration. Pour ce faire, la prise de distance est essentielle. « Le principe du recul stratégique est fondé sur cette vision de la diversité des cultures et sur la possibilité d'analyser les modes d'action des peuples et leurs comportements stratégiques à partir des éléments de continuité de leur histoire »². Comme une hypoténuse, la stratégie articule et compose les deux côtés d'un angle, soi-même et l'autre (ou les autres), sur le plan donné par l'environnement et les circonstances. Approcher et comprendre ces différentes cultures permet non seulement, par distanciation et par contextualisation, de faire ressortir les atouts et les handicaps de la sienne propre, mais de procéder de manière similaire à l'égard des autres. Autant dans la compétition que dans l'association, cela ouvre à la conduite de l'interaction stratégique dans un souci de pérennité. Cette approche de la diversité est non seulement une source de développement et d'efficacité,

1. P. Fayard, *Comprendre et appliquer Sun Tzu*, Dunod, Paris 2004.

2. B. Nadoulek, *L'Intelligence stratégique*, CPE Aditec, Paris 1991.

mais s'impose comme un impératif dans un monde ouvert et interdépendant où les technologies de l'interaction¹ jouent un rôle croissant.

Le poids des mythes, le danger des clichés

La prise en compte des fondements culturels de la stratégie telle qu'elle s'est forgée au Japon ne saurait accréditer que toutes les entreprises nippones fonctionnent de manière uniforme sur le modèle féodal des clans, et que tous les salariés y agissent comme des samouraïs, corps et esprits dévoués à leur *daymyo*². À l'instar de toute autre culture, celle japonaise de la stratégie, constitue une toile de fond, un ensemble de références spontanées, d'attitudes et de comportements disponibles pour penser et pour agir collectivement dans le temps et dans l'espace. Elle imprègne l'imaginaire japonais au même titre que l'Illiade et l'Odyssée, La Chanson de Roland, Les Chevaliers de la Table Ronde ou la légende de l'*El Dorado* le font à travers la littérature européenne.

Aux États-Unis d'Amérique, le Mythe de la Frontière, toujours repoussée plus à l'ouest par des pionniers déterminés et volontaires, acteurs du progrès de la civilisation contre l'état sauvage, constitue une référence rémanente. L'histoire de cette conquête renvoie à l'organisation d'expéditions punitives contre les Indiens auteurs de troubles qui s'opposaient à la prospérité des colons. Le scénario de

1. Nous reviendrons ultérieurement sur cette dénomination qui nous paraît préférable à « technologies de l'information et de la communication » et cela d'autant plus dans le contexte de ladite société de la connaissance.

2. Chef de clan dans le Japon féodal.

l'expédition punitive contre des barbares constitue un modèle d'action, comme on a pu le constater dans la guerre d'Afghanistan où la cavalerie moderne est allée frapper dans leur repaire les agresseurs de la civilisation nord-américaine. Disponible, le scénario était écrit et il a suffi de l'actualiser en fonction des circonstances.

Fait curieux, parfois la littérature, voire la bande dessinée, crée une histoire emblématique plus vraie que nature ! C'est ainsi qu'Astérix le Gaulois préfigure l'*exception culturelle* française dans son combat contre l'hyper-puissance nord-américaine. À travers leurs différents voyages hors de Gaule, chez les Ibères, les Goths, les Corses, les Égyptiens ou les Helvètes, Astérix et Obélix reconnaissent toujours la spécificité et le droit à la différence des cultures par rapport à la domination romaine, et cela n'est pas sans rappeler certaines orientations de politique internationale de la France. Les mythes constituent des matrices disponibles pour actualiser des comportements particuliers à travers l'histoire ou les nécessités du moment. Plus tacite qu'explicite, une culture de la stratégie se manifeste dans des réflexes et des modèles d'action que l'on remet a priori peu en cause. Dès lors, au sein d'une communauté nationale, il n'est guère utile de spécifier *comment* concevoir et mettre en œuvre une stratégie ; cela constitue une économie pour l'action et un gain de temps, sans être pour autant l'assurance de la réussite.

Si, pour les insulaires, l'espace maritime est un avantage défensif objectif, il représente aussi une frontière *panoramiquement* ouverte, et c'est dans le souci de résoudre ce dilemme que les souverains britanniques firent des côtes adverses leurs vraies frontières stratégiques et développèrent

une excellence dans la maîtrise maritime¹. La réalité physique de l'insularité incite à inventer le moyen de dominer l'espace de la communication avec l'extérieur. C'est pourquoi, des archipels à forte tradition commerçante mirent très tôt en place des services d'*intelligence* pour lutter contre le handicap de la distance et pour accumuler de l'information sur leurs rivales continentales. Monter une expédition outre-mer oblige à penser et à calibrer l'effort préalable-ment, en fonction des conditions d'atteinte des côtes adverses, sources de richesses ou clientes, mais aussi des dispositions continentales qu'il est avantageux de connaître !

L'excellence logistique est stratégique pour planifier dans la sécurité une double rupture de charge : à l'embarquement pour quitter l'île ou l'archipel et au débarquement sur le continent dans des conditions qui peuvent être hostiles. La cartographie (intelligence) est nécessaire tout comme l'assurance des conditions du retour (logistique), et tout cela passe par l'information. Ce type de situation géographique peut faire le lit de mentalités collectives prédatrices qui unissent ceux qui sont d'un côté du *Channel*, qualifié de *English*, de la Mer du *Japon* ou du Golfe du Lion pour la Corse, face aux réalités du continent assimilées à des proies. De la mise en commun nécessaire du renseignement découlent de véritables cultures de l'information, soit de son partage et de l'optimisation de son usage.

1. Voir à ce propos l'excellent recueil de textes de Julian Corbett : *Principes de stratégie maritime*, Economica, Paris 1983, où l'auteur analyse comment l'Empire britannique contra victorieusement d'abord la puissance hollandaise puis française dans son combat pour la maîtrise des mers.

La distinction entre insulaires et continentaux reprend, en quelque sorte, celle qui oppose nomades et sédentaires dans la capacité de mouvement et de surprise. Sans limites sur l'élément maritime, les insulaires, lorsqu'ils le contrôlent, disposent de la liberté d'action et de l'initiative par rapport à des continentaux acculés à une défensive en tous points de la côte. Si les puissances continentales ont pu aussi rechercher la maîtrise des mers¹, il s'agit d'un facteur critique vital pour les insulaires. À l'instar de la puissance britannique une fois son unification achevée, le Japon impérial se tourna vers la conquête extérieure, après avoir tout au long de son histoire largement importé de Chine et de Corée : écriture, philosophie, jeux, religions, artisanat et jusqu'au grand classique de l'art de la guerre de Sun Tzu. Le Japon est néanmoins un transformateur qui a toujours *nipponisé*, et la plupart du temps en les améliorant, les apports et les acquisitions venues de l'extérieur.

Toujours compter avec !

Devant les changements et les incertitudes de la globalisation et de la perte de l'avantage industriel des pays riches dans la compétition internationale, nombre de commentateurs ont voulu en finir avec un Japon, en crise, et relégué à l'arrière-plan devant l'expansion faramineuse de la Chine, dont nul ne sait quel sera le devenir ! C'est bien mal connaître cet archipel qui, plus d'une fois, a surpris par sa capacité à relever les défis, en s'appuyant sur les ressorts de sa culture et de ses traditions pour définir des formules

1. *Portes de tous les pays* selon Richelieu.

appropriées de développement. Alors que la gestion de type industriel, fondée sur la concentration des efforts selon une logique de territoire et de stratégies de confrontation, d'inspiration nord-américaine, se révèle le souffle court pour affronter les challenges organisationnels de la société de la connaissance, les entreprises japonaises éprouvent des modèles en rupture avec les représentations conventionnelles.

L'essor sans précédent des technologies de l'information et de la communication, autant virtuelles que réelles, dans un monde aux frontières intérieures ténues, où la connaissance joue comme jamais un rôle stratégique, ne permet plus de penser l'activité économique selon les mêmes schémas et les mêmes critères. Entre cette nouvelle donne en émergence et les conceptions traditionnelles, le hiatus est si profond qu'il rend difficile d'imaginer des alternatives et des possibilités viables. La crainte saisit les managers, tout comme les citoyens, sur les nouvelles problématiques et les nouvelles valeurs de la compétition économique. Comment penser et mettre en œuvre l'activité dans un contexte dont la définition et les contours heurtent au point de stériliser l'imagination ? On sait de quoi il retourne et ce qui s'en suit d'un état d'esprit de Ligne Maginot, douillettement rassurant comme en 1940 ! C'est dans le pari calculé et le risque que naissent les solutions d'aujourd'hui et de demain ou, plus exactement, c'est dans le mouvement ! A-t-on sérieusement aujourd'hui le choix ?

Pragmatique, la Maison Japon, consciente des enjeux, des dangers et des nécessités, s'est attelée à expérimenter des principes de gestion nouveaux, regroupés sous le label de création de connaissance (*knowledge creation*) qu'une définition plus fine traduirait par *communautés stratégiques*

de création collaborative de connaissance dans un monde ouvert. Aujourd'hui sur la planète, les concepts, les modèles et les modes circulent avec la célérité de la lumière à travers les pays et les cultures. L'importation aveugle de cet apport japonais serait non seulement grotesque et non avénu, mais en sus totalement inefficace, si ce n'est contre-productif. Comme dans le cas de logiciels téléchargés *via* Internet, la décompression, ici culturelle, est incontournable. C'est à partir de son terreau culturel que le Japon rénove la gestion de ses entreprises pour prendre un temps d'avance sur les grands compétiteurs industriels.

Le présent livre est une invitation à découvrir les valeurs que la forge japonaise élabore et éprouve pour la gestion des organisations dans la société de la connaissance, tout en se les appliquant à elle-même. La portée du message va bien au-delà des entreprises, car la révolution planétaire en cours consiste en un véritable chambardement des habitudes, des représentations et des conceptions de l'action collective ou individuelle. Certes, le monde ne deviendra ni japonais ni chinois pour autant, mais comment ne pas voir dans ces expérimentations nippones une fantastique source d'inspiration et de stimulation pour un Occident que les méthodologies technicistes nord-américaines laissent plus que dubitatif pour affronter le présent et construire un futur viable. Puisqu'un tel ressort s'essouffle, tournons-nous vers cet Extrême-Orient, non pas pour reproduire, ce que nous serions bien incapables de faire étant donné nos humus culturels, mais pour enrichir et revigorer une capacité créative et conceptuelle qui libère l'action. Plus on regarde l'autre en cherchant à le comprendre, plus on est renseigné, par contraste, sur soi-même !