

La responsabilité sociale des entreprises au Japon, de l'époque d'Edo à la norme ISO 26 000 et à l'accident nucléaire de Fukushima

LA NOTION
DE PERFORMANCE
ET SES VARIATIONS

Derrière une adhésion en apparence universelle au concept de Responsabilité sociale des entreprises (RSE) se cachent des différences d'approche enracinées dans des traditions de pensée distinctes.

Les valeurs japonaises de l'entreprise, qui remontent aux marchands de l'époque d'Edo et aux pionniers du capitalisme japonais de l'ère Meiji, ont toujours mis l'accent sur la diversité de ceux que l'on appelle aujourd'hui les « parties prenantes », c'est-à-dire de toutes les parties qui, au-delà des actionnaires, contribuent à la prospérité de l'entreprise et doivent en partager les fruits.

Importée d'Europe à partir de 2003, la RSE a fait l'objet d'une institutionnalisation rapide par des firmes japonaises soucieuses de se conformer aux standards mondiaux. La RSE à la japonaise évoque peu les questions sociales (qui relèvent des valeurs japonaises traditionnelles) ; elle privilégie les questions environnementales, la protection du consommateur... Les ONG sont peu présentes au Japon et l'Etat se refuse à jouer un quelconque rôle directif, mais sa politique d'accompagnement est favorable à la RSE et devrait, par exemple, contribuer à la diffusion de la nouvelle norme ISO 26 000.

Depuis mars 2011, une nouvelle phase s'est ouverte, lourde d'incertitudes : le tremblement de terre le plus dévastateur de l'après-guerre et la situation de crise à la centrale nucléaire de Fukushima Daiichi devraient fondamentalement remettre en question les attentes des Japonais vis-à-vis de leurs entreprises et des Pouvoirs publics.

par Etienne ROLLAND-PIÈGUE*

* Conseiller économique et financier à l'Ambassade de France au Japon.

LES AUTEURS JAPONAIS FONT REMONTER L'ORIGINE DE LA RSE À L'ÉPOQUE D'EDO (1600-1868)

Pour les colporteurs itinérants d'Ômi (une région proche de Kyoto), qui bénéficient de la protection du Shogun et établissent des réseaux commerciaux dans l'ensemble du Japon à l'époque d'Edo, l'acte de vente doit être conforme au principe de « l'avantage trilatéral » (*sanzô-yoshi*) : il doit être « bon pour le vendeur » (*urite yoshi*), « bon pour l'acheteur » (*kaite yoshi*) et « bon pour la communauté » (*seken yoshi*). A titre d'exemple, les marchands d'Ômi se rendaient dans la province de Dewa, au Nord-Ouest du Japon, pour acheter aux paysans de Mogami les fleurs de *benibana* qui, une fois transformées, produisaient les colorants et les cosmétiques utilisés par les geishas du quartier de Gion, à Kyoto, contribuant ainsi à l'agrément de leurs clients : tout le monde y trouvait son compte et le souci de chacun de ces intérêts multiples était mis en avant.



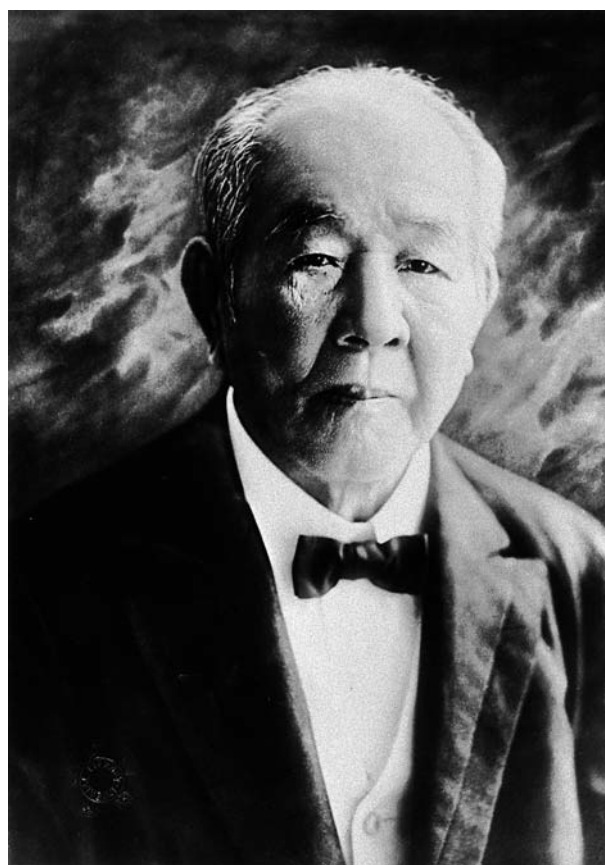
Les marchands d'Ômi, des colporteurs itinérants qui ont unifié le marché japonais.

Plusieurs maisons de commerce (Itochû, Marubeni), chaînes de grands magasins (Takashimaya, Daimaru, Seibu) et groupes industriels (Kyocera, Toray) trouvent leur origine dans ces familles de marchands d'Ômi ; certaines ont gardé, dans leur charte d'entreprise, une référence aux valeurs de l'époque d'Edo.

LORS DE LA RESTAURATION MEIJI (1868), LES FONDATEURS DU CAPITALISME NIPPON ÉTAIENT ÉGALEMENT ANIMÉS PAR UNE RÉFLEXION ÉTHIQUE

Les premiers conglomérats industriels japonais ont adopté des principes qui reflétaient les valeurs de leurs fondateurs et qui subsistent encore aujourd'hui, répétées qu'elles sont dans les « cérémonies du matin »

(*chôrei*) par lesquelles commence la journée de travail dans de nombreux ateliers et usines. Pour Eiichi Shibusawa, « père du capitalisme japonais » à l'origine de la création de près de cinq cents entreprises et de six cents fondations ou établissements privés (dont l'université Hitotsubashi et la Maison franco-japonaise, créée en 1924 avec l'ambassadeur Paul Claudel), l'entrepreneur doit à la fois cultiver la vertu (symbolisée par les Analectes de Confucius, ou *Rongô*) et développer son sens des affaires (symbolisé par le boulier, ou *soroban*) : c'est la thèse de l'alliance entre *Rongô* et *soroban*. Contrairement aux marchands de l'époque d'Edo, les capitaines d'industrie de l'ère Meiji, pour la plupart issus de la caste des samourais, mettent l'accent sur la mobilisation des intérêts privés au service de la puissance publique.



Eiichi Shibusawa, père du capitalisme japonais.

A CES VALEURS S'AJOUTE UNE AUTRE TRADITION JAPONAISE, CELLE DU SAVOIR-FAIRE MANUFACTURIER

Ce savoir-faire, le *monozukuri*, plonge ses racines dans la tradition artisanale du Japon, dont certaines « maisons » ont plus de cinq cents ans : ainsi, l'atelier de menuiserie Kongô Gumi, spécialisé dans la construction et l'entretien des temples et sanctuaires, est aujourd'hui dirigé par la trente-neuvième génération

de maîtres-artisans, mille quatre cents ans après sa création (sans doute par un menuisier venu du royaume de Paekje établi dans la péninsule coréenne). À l'art du travail bien fait, qui naît de la répétition des mêmes gestes, s'ajoutent des valeurs ancestrales qui mettent en avant la frugalité, l'honnêteté, la diligence et le respect de la parole donnée. La survie de l'entreprise et sa pérennité passent avant la recherche du profit. La doctrine du *caveat emptor*, qui défausse le fabricant d'une partie de sa responsabilité dans la qualité du produit, ne s'applique pas dans le Japon traditionnel, où l'engagement en faveur du client est total.

Les valeurs du *monozukuri* se retrouvent dans les entreprises créées au cours du XX^e siècle, comme Honda, Toyota, Sony ou Canon, dominées par une culture d'ingénieur qui valorise la prouesse technologique et la satisfaction du client.

LA NOTION MODERNE DE RSE ÉMERGE DE LA CONTRADICTION APPARUE ENTRE LES VALEURS AFFICHÉES ET LES PRATIQUES RÉELLES DES ENTREPRISES

La période de haute croissance (qui débute à partir des années 1950) voit se multiplier les cas de pollution et d'empoisonnement, dont le plus emblématique est la maladie de Minamata qui frappe les habitants d'une baie de la région de Kumamoto contaminée par du mercure. Les années 1970 sont celles de la prise de conscience des limites de la croissance. Trouvant leur origine dans les campagnes anti-pollution et le mouvement consumériste, les mouvements de citoyens remettent en cause la recherche effrénée du profit. La période d'euphorie financière de la fin des années 1980 stimule les activités de mécénat : la fédération patronale Keidanren crée un club pour les entreprises qui consacrent plus de 1 % de leur bénéfice à la philanthropie ; les achats d'œuvres d'art par les fondations d'entreprises font grimper les prix des toiles impressionnistes jusqu'à des niveaux astronomiques.

L'ANNÉE 2003 MARQUE UN TOURNANT

Une nouvelle vague de scandales met en lumière la duplicité d'entreprises qui n'hésitent pas à tromper le client sur la qualité des marchandises ou à dissimuler des informations compromettantes. Au pouvoir depuis 2001, le gouvernement du Premier ministre Junichirô Koizumi impose un tournant à l'économie : le code de commerce est révisé pour permettre un mode de gouvernance d'entreprise inspiré du modèle américain, des investisseurs activistes commencent à questionner les choix des dirigeants (qui n'avaient jusqu'alors pas l'habitude de rendre des comptes à leurs actionnaires) et l'investissement socialement respon-

sable fait son apparition. Au niveau international, un nombre croissant d'entreprises japonaises adhèrent au *Global Compact* des Nations Unies, la RSE est à l'agenda du sommet du G8 à Evian et la Commission européenne lance un processus multi-acteurs pour concrétiser les principes adoptés dans la stratégie de Lisbonne. De retour d'une mission d'étude en Europe, l'association des dirigeants d'entreprise japonais *Keizai Dôyûkai* publie un livre blanc sur la responsabilité sociale des entreprises qui marque l'entrée du Japon dans l'ère de la « CSR » (*Company Social Responsibility*). La CSR (c'est-à-dire la RSE) se constitue ainsi par l'importation de modèles occidentaux, notamment européens. Elle est toutefois marquée par quelques spécificités japonaises.

LA RSE TOUCHE DES ENTREPRISES JAPONAISES OÙ L'ATTENTION AUX DIVERSES COMPOSANTES DE LA COMMUNAUTÉ EST DÉJÀ TRÈS FORTE

Au-delà de l'intérêt de l'actionnaire, le management doit, conformément à la tradition japonaise, contribuer au bien-être et à la prospérité des employés, des clients et fournisseurs et de la communauté dans son ensemble. Bien que les liens se soient distendus depuis vingt ans, les groupes d'entreprises (ou *keiretsu*) insèrent l'entreprise dans un réseau de participations croisées, l'attachent à une banque principale et la rendent solidaire des sous-traitants de premier et de second rangs. La responsabilité vis-à-vis de ces parties prenantes consiste moins à leur rendre des comptes qu'à inclure leur bien-être dans les objectifs de l'entreprise et à les protéger en mutualisant les risques.

Étant donné l'attachement traditionnel des entreprises japonaises aux diverses composantes de la communauté, la RSE importée d'Europe et des États-Unis n'apporte rien de bien nouveau pour ce qui est de l'attention apportée aux parties prenantes ; elle peut même être considérée comme tendant à « déplacer le curseur » en direction de l'actionnaire et de la création de valeur en bourse.

LA DIMENSION SOCIALE DE L'ENTREPRISE JAPONAISE NE SE REFLÈTE GUÈRE DANS LA NOTION MODERNE DE RSE

La dimension sociale de l'entreprise japonaise comporte certes des forces, mais aussi des faiblesses... Du côté des faiblesses, le Japon est souvent pointé du doigt pour le conformisme, l'absence de diversité et de créativité, la pression exercée par le groupe au détriment des droits des individus, la place faite aux femmes (qui sont souvent contraintes de choisir entre vie familiale et carrière) et, plus récemment, pour le développement du travail précaire (qui recouvre désormais le tiers des

emplois). Pour certains critiques, les heures supplémentaires non rémunérées s'apparentent à du travail forcé et violent les droits fondamentaux du travailleur. Du côté des forces, on peut mettre en avant la stabilité offerte par l'emploi à vie, la vision de long terme, l'importance donnée à la formation continue, la recherche du consensus, un climat social apaisé permettant l'expression des salariés et de leurs syndicats, la contribution des employés à la recherche de gains de productivité, le faible écart de rémunération entre l'employé de base et le PDG...

En tout état de cause, l'entreprise s'identifiant à ses employés, les auteurs des *CSR Reports* ne ressentent guère le besoin de rendre compte des aspects sociaux. Les données relatives aux ressources humaines sont considérées comme confidentielles et à l'usage strictement interne de l'entreprise. Mises à part quelques indications sur le quota de personnes handicapées, le nombre d'accidents du travail et la composition des conseils d'administration (invariablement masculins et composés quasi exclusivement de Japonais), ces rapports se contentent d'exposer de façon générale la politique des ressources humaines de l'entreprise. On ne trouve en général pas de données sur le *turnover*, le nombre d'étrangers employés, le pourcentage de femmes occupant des postes d'encadrement, les conflits du travail ou les cas de violation du code de conduite de l'entreprise (harcèlement sexuel, etc.). Jusqu'à une date très récente, les entreprises ne se sentaient pas concernées par la question des droits de l'Homme, à l'exception très spécifique du « problème des *Dôwa* » (qui concerne les descendants de castes discriminées). Il n'existe pas, au Japon, d'ONG puissantes capables d'exercer une pression sur l'entreprise et les possibles violations des droits humains intervenant dans la *supply chain* sont considérées comme en dehors de la responsabilité de l'entreprise. Certes, un nombre croissant d'entreprises japonaises s'efforcent, depuis peu, de ménager un équilibre entre vie familiale et carrière. Mais la politique de lutte contre la dénatalité est encore considérée comme étant du ressort exclusif de l'Etat et les entreprises japonaises sont très en retard sur leurs homologues européennes pour tout ce qui touche au rôle des femmes et à la place de la famille.

LES « CSR REPORTS » DES ENTREPRISES JAPONAISES PRIVILÉGIENT LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT, L'INFORMATION DU CONSOMMATEUR ET LES ACTIVITÉS CITOYENNES ET PHILANTHROPIQUES

Les entreprises japonaises, qui ont adopté en masse la série de normes ISO 14 000, déclinent des objectifs de réduction de leur impact sur l'environnement. Elles sont également nombreuses à se conformer aux règles de la « *Global Reporting Initiative* » pour mesu-

rer leur contribution au développement durable. Beaucoup de « *CSR Departments* » des groupes industriels japonais trouvent d'ailleurs leur origine dans les cellules créées pour intégrer l'environnement dans la stratégie de l'entreprise et les rapports qu'ils publient portent indifféremment pour titre « *CSR Reports* » ou « *Sustainability Reports* » (ou encore, mais de moins en moins fréquemment, celui d'« *Environmental Reports* »).

Proactives en matière d'environnement, les entreprises japonaises répugnent néanmoins à se voir imposer des règles contraignantes et l'annonce, par le nouveau gouvernement issu des élections d'août 2009, d'objectifs ambitieux en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre a provoqué une levée de boucliers dans le patronat nippon.

AU JAPON, LA DIFFUSION DE LA RSE PROCÈDE D'UNE DÉMARCHE ESSENTIELLEMENT VOLONTAIRE

Dans le débat entre la *soft law* volontaire et les règles imposées par l'Etat, le Japon se situe résolument du côté libéral. En général, les règles sont introduites au Japon par les entreprises qui ont été confrontées à la problématique de la RSE dans le cadre de leurs activités en Europe et aux Etats-Unis et dont le siège décide d'adopter une politique de RSE au niveau mondial. Les autres entreprises du secteur calquent alors leur comportement sur ces pionniers et diffusent les nouvelles pratiques selon un cycle PDCA (« *plan-do-check-act* »). Une fois les objectifs adoptés, l'exécution suit et les entreprises attachent une grande importance à la notion de « *compliance* » (de « conformité »), ce qui explique en partie leur réticence à s'engager sur des règles et des objectifs dont elles ne seraient pas en mesure de garantir le respect.

L'ETAT JAPONAIS ENCOURAGE LA PRISE EN COMPTE DE LA RSE PAR LES PME

Les grandes firmes japonaises investissant à l'étranger sont en pointe dans l'adoption des normes internationales ou la participation aux initiatives mondiales allant des principes directeurs de l'OCDE au « *Global Compact* » des Nations Unies. Un représentant de Sony a, par exemple, participé aux travaux qui ont conduit, en 2010, à la nouvelle norme ISO 26 000. La problématique est différente pour les PME, jusqu'à présent restées en marge des activités de RSE telle que celle-ci est maintenant conçue. Les PME devront, par exemple, réaliser des efforts pour prendre en compte la norme ISO 26 000, même si celle-ci est un outil d'orientation davantage qu'un cadre strict et ne prévoit pas de mécanisme de certification par des tiers.



De façon générale, le ministère de l'Économie, du Commerce et de l'Industrie japonais, le METI, conçoit son rôle comme celui d'un facilitateur pour mobiliser des forums multi-acteurs, soutenir la contribution du Japon à l'élaboration des règles internationales et encourager leur diffusion tout en minimisant les coûts d'adaptation. Il a ainsi élaboré pour la norme ISO 26 000 un kit pédagogique expliquant en images et avec des mots simples comment les entreprises devront intégrer des thèmes tels que la promotion des droits humains, qui leur étaient restés jusqu'à présent peu familiers. Les observateurs prévoient une diffusion rapide de la nouvelle norme ISO 26 000 au Japon. Grâce à ce cadre souple, les PME japonaises découvriront sans doute qu'à l'instar de Monsieur Jourdain, elles ont toujours fait de la RSE sans le savoir...

MAIS, DÉJÀ, UNE AUTRE PHASE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES SE PROFILE...

Le présent article est écrit au lendemain du grand tremblement de terre du 11 mars 2011 (et du tsunami dévastateur consécutif) et alors que se déroule l'accident nucléaire de Fukushima. Ses conséquences ne sauraient aujourd'hui être prédites avec certitude.

Mais en tout état de cause, la gestion de cette crise amène déjà à relever des insuffisances dans la conception des installations nucléaires, l'organisation des opérations de secours et la gouvernance de l'ensemble de la filière électronucléaire japonaise. L'interruption des chaînes logistiques causée par le tremblement de terre remet par ailleurs en question les relations que les entreprises industrielles entretiennent avec leurs clients et leurs fournisseurs et les craintes sur les risques de contamination de la chaîne alimentaire éclairent d'un jour nouveau la notion de protection du consommateur. Au total, c'est l'ensemble des relations entre parties prenantes de l'entreprise qui se trouve ainsi remis en cause.

De la même manière que la maladie de Minamata et les comportements délictueux des entreprises avaient fait éclater une contradiction entre les valeurs affichées par les entreprises industrielles japonaises et leurs pratiques, aboutissant au développement de la notion de RSE au début des années 2000, le grand tremblement de terre des provinces du Tōhoku et du Kantō et l'accident de Fukushima, en 2011, susciteront probablement une nouvelle phase dans le développement des exigences sociales vis-à-vis des entreprises. Ces exigences interpellent l'État : il sera critiqué pour les déficiences passées et devra se mobiliser pour les progrès futurs.

