

Management Asiatique & Complexité

Pendant les 60 ans de sa vie, Kiu Paiyu changea 60 fois d'opinion, niant à chaque fois ce qu'il avait admis comme vrai. Qui sait si, pendant ces 60 ans, la vérité d'un jour n'a pas représenté l'exact opposé de celle d'un autre jour ?

Nous respectons ce que nous connaissons, mais nous ne réalisons pas que c'est, justement, ce que nous ne connaissons pas, qui est le fondement de ce que nous savons. Assez ! Assez ! Où est la vérité ?

Zhuangzi

Objectifs

- Mettre en évidence les liens entre la complexité et l'Asie : réseau et émergence
- Expliciter les faits, mettre en évidence quelques points clefs
- Définir les apprentissages potentiels :
 - Réintroduction du facteur humain
 - Stratégies et tactiques
 - Dualité maîtrise / anti-maîtrise

Partie 1 : Réseau & émergence

Le réseau

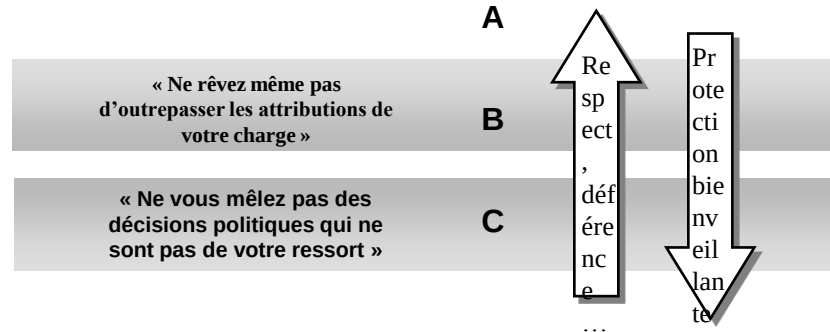
Une conception de la vie en société

- Réseau
 - Un habitus culturel, une sensibilité affective, une obligation sociale : un mode de vie et de conception du monde
 - Une méthode de résolution des problèmes
- Paradoxe
 - Une société fragmentée et cloisonnée
 - Hiérarchie
 - Cloisonnement (héritage bureaucratique-politique)
 - Clan
 - Une société connectée au niveau local et global de niveau en niveau

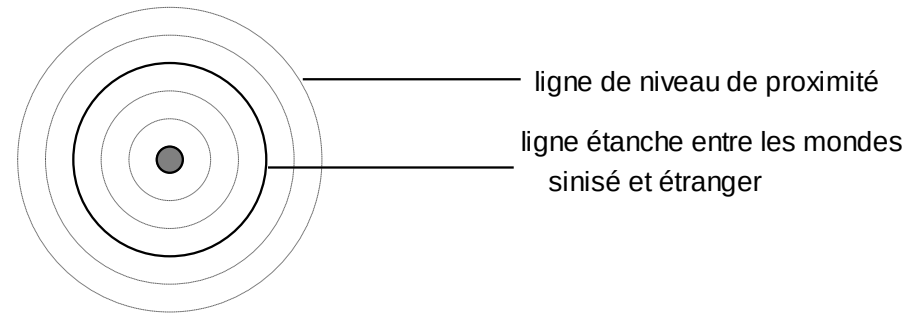
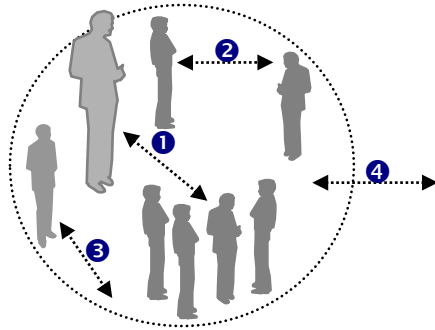
L'origine de la culture « réseau » en Asie:

- Confucianisme
- Culture du riz
- Risques naturels
- Autres ?

Hiérarchie



Clan : *Pas forcément un nombre très réduit d'individus*



Cercles de relations et niveau de confiance

1 rapport chef de clan-membres

- Bienveillance paternelle et loyauté
- Défense des intérêts

2 Rapport membre-membre :

- Coopération, solidarité, esprit de corps

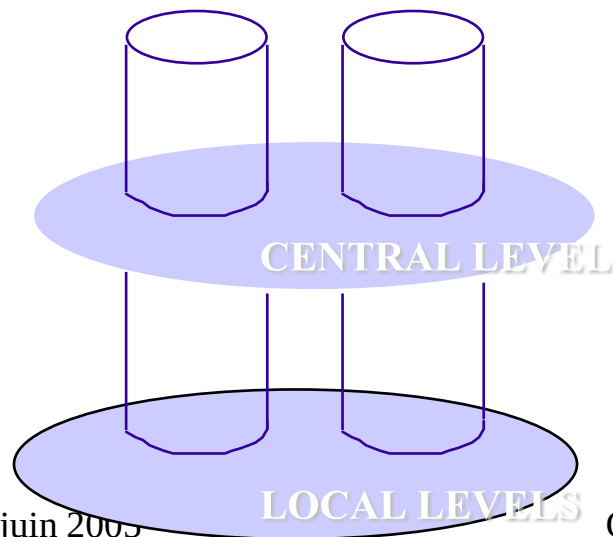
3 Rapport au clan : rapport non marchand, oubli de soi au profit du collectif, fidélité, dévouement, attente de réciprocité mais l'échéance de l'échange n'est ni défini, ni à court terme.

4 Rapport à l'extérieur : méfiance ou fermeture

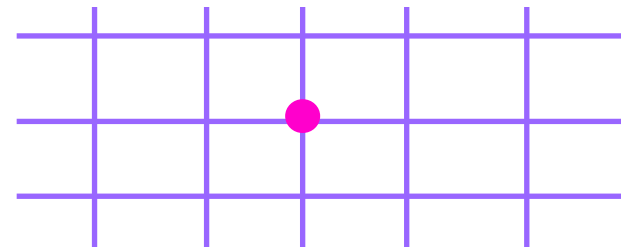
Héritage socialiste & quadrillage de la société

- **Parti Communiste**

- **Gouvernement**



☒ **Dominance du Parti**



Difficile de voler haut avec autant de structures de gestion...

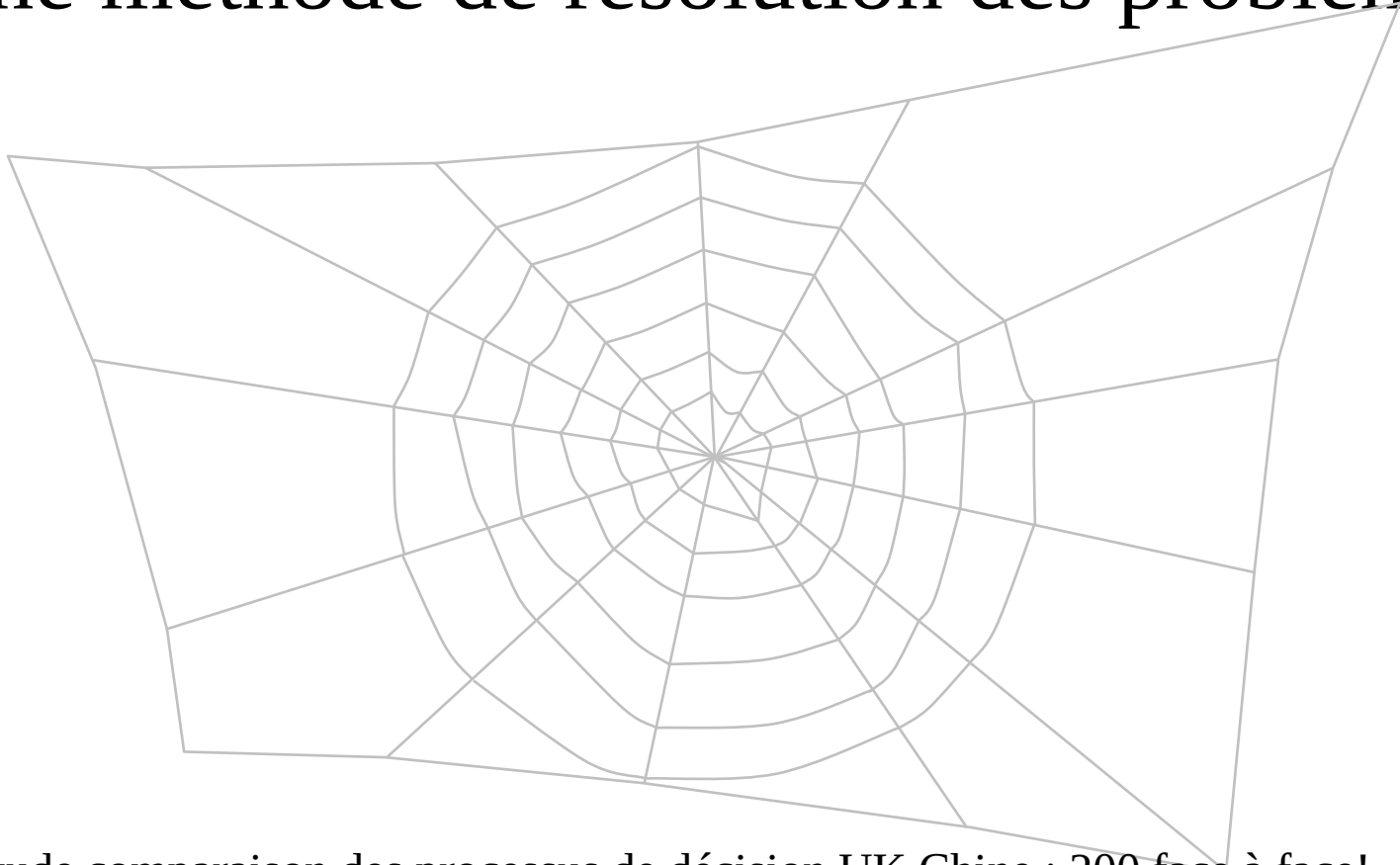


20 juin 2005

Groupe Emergence
Sophie Faure / Gilles Fauré

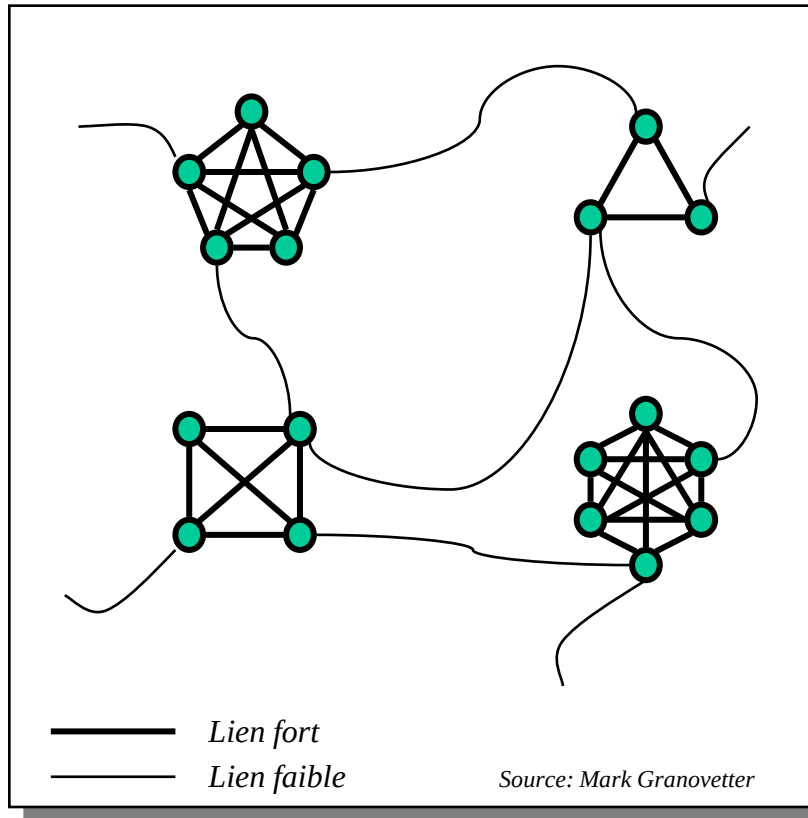
Le réseau

Une méthode de résolution des problèmes



Étude comparaison des processus de décision UK Chine : 200 face à face!

« Small World(s) »



- **Clan & Réseau social**
 - **Liens forts** : clan In ou Out
 - **Liens faibles** relient les sous-groupes (pont vers le monde extérieur) : quel monde
- **Inné**
- **Acquis et nourri**

- **Existe-t-il des réseaux aléatoires? Doute**

Les comportements visent à maintenir et développer le réseau

Le « relationnel » est différent

Occident

J'appelle mon interlocuteur quand:

- j'ai besoin de lui,
- j'ai quelque chose à lui vendre,
- j'ai besoin d'une info..

« Transaction driven »

Japon

J'appelle mon interlocuteur même s'il n'y a pas de besoin immédiat

« Relationship driven »

- Exemples
 - La démarche commerciale
 - Les vœux nouvelle année
 - Visites Mr. M

Les mots clés

WA	l'harmonie
HONNE	ce que l'on pense
TATEMAE	ce que l'on dit, la façade
UCHI	sa maison, son entreprise
SOTO	l'extérieur
GIRI	l'obligation
TAIMEN	la face
GAMAN:	l'abnégation

L'huile dans les rouages

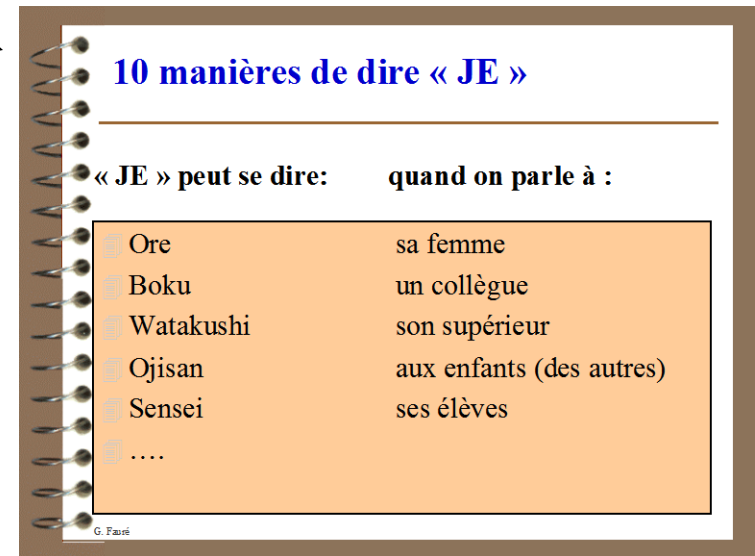
Préserver les liens

Rendre des services pour se créer des obligés

Groupe Emergence
Sophie Faure / Gilles Faure

Quelques exemples de manifestations du réseau au Japon

- le rapport de l'individu aux autres
- l'obligation (« Giri ») créée par les services rendus
- L'intermédiaire (« Shokai-sha ») qui sert de connecteur
- Les clans
- Le réseau d'un cadre est un critère de promotion
- Les réseaux d'entreprises: les Keretsu
- ...



10 manières de dire « JE »

« JE » peut se dire:	quand on parle à :
Ore	sa femme
Boku	un collègue
Watakushi	son supérieur
Ojisan	aux enfants (des autres)
Sensei	ses élèves
....	

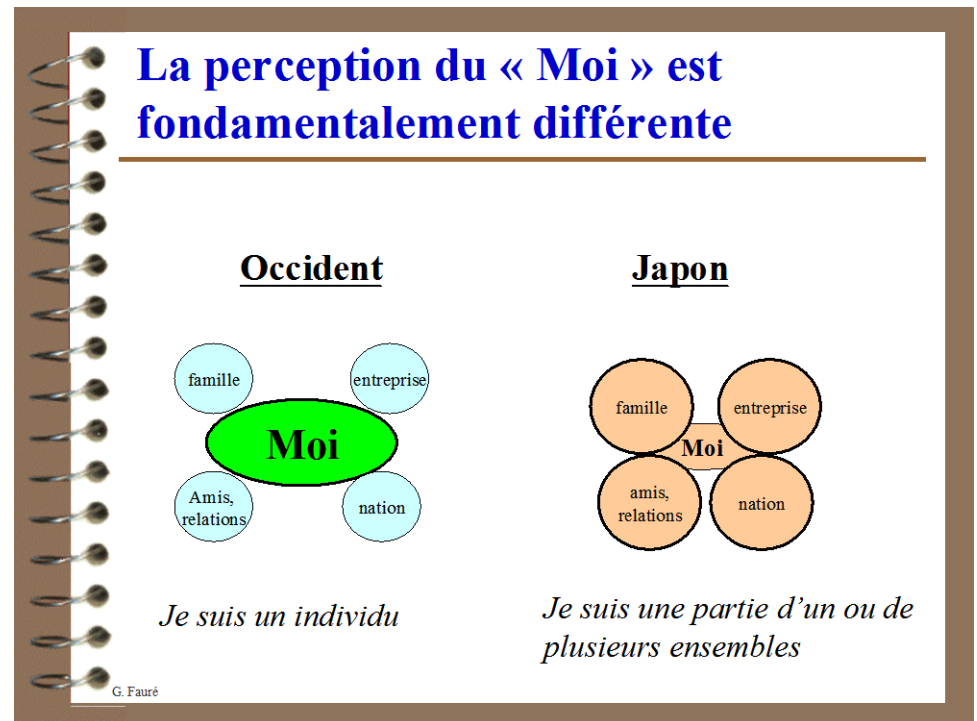
G. Faure

L'émergence: rappel

- « *L'émergence est le résultat spontané, au niveau d'un système complexe, du processus exécuté par des agents en interaction à un niveau inférieur* » (M. Bloch et G. Lepicard).
- Conditions propices
 - Diversité et indépendance des agents
 - Interactions nombreuses
 - Fonctionnement « bottom-up »

Croyance dans l'intelligence collective

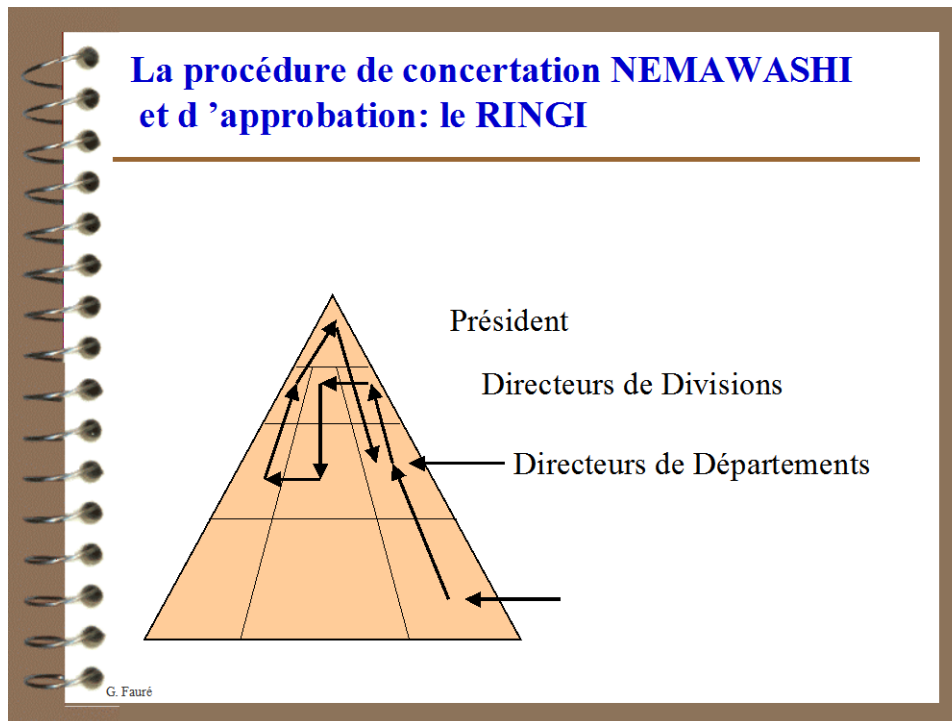
- Occident:
 - Croyance dans la clairvoyance de l'élite
 - Cartésianisme
- Asie: Croyance dans l'intelligence collective
 - Importance des faits plutôt que des théories
 - Réalité mouvante, complexe
 - Pas de vérité absolue
 - La bonne solution est celle qui est acceptée par le Groupe



Des interactions assurant l'interdépendance

- Moins d'autonomie des cadres
 - pas de job description individuels
 - Incentives collectifs
 - Réunions de services plus fréquentes
- Circulation de l'information
 - Bureaux en open spaces
 - Clans
- Des Process assurant les interactions
 - Keizen/cercles de qualité
 - Nemawashi

Un exemple d'intelligence collective: la procédure de concertation (Nemawashi)



- Process
 - Consultations Séquentielles
 - Recherche de consensus
 - N interactions (20, 30..)
 - Tous niveaux
 - Toutes fonctions

- Les +
 - Motivation/ mise en œuvre
 - Pragmatisme
 - OK pour évolutions
- Les –
 - Lenteur
 - Peu adapté aux révolutions

Commentaire d'un cadre au Japon: « Notre Président est une marionnette »

Au Japon, la stratégie est en partie émergente

La stratégie au Japon

Occident

- Basée sur des objectifs et des concepts
- Analyse logique et systématique de scénarios
- Importance du « What to do » ?

Le stratège est un architecte

Japon

- Part du contexte: qu'est ce qui est porteur? comment modifier l'existant pour l'améliorer ?
- Expérimentation terrain
- Importance du « How to do it » ?

Le stratège est un jardinier

G. Fauré

- La Stratégie au Japon =
 - Vision très générale venant du haut (Ex « C&C »)
 - +
 - Initiatives stratégiques venant du bas

« Dans le monde néo confucéen, il s'agit de détecter dans une situation une propension, c'est à dire de repérer ce qui peut être porteur »

Daniel Haber, La revanche du monde chinois

Un problème: l'indépendance des agents

- La diversité des agents est assurée dans les processus
- Mais pas leur indépendance:
 - Difficulté à se démarquer du Groupe
 - Autocensure
 - Ex:
 - échec des panels de consommateurs
 - Risques de « cascades »

Partie II

Learning experience?

Exemple de schémas de réseaux



L'économie en réseau

Pour mémoire

- **L'organisation post-Fordienne de l'entreprise est inadaptée**
 - Par ses goulots d'étranglement et rigidités
 - Aux innovations rapides et bouleversements des marchés
 - Être compétitif requiert :
 - une organisation articulée autour de réseaux invariants d'échelle / small worlds
 - développement alliances, externalisation, croissance liens fournisseurs / clients
 - Ex. Silicon Valley, modèle coréen, Italie du nord et du centre...
 - Approche traditionnelle : recherche du meilleur produit au meilleur prix pour bénéfice immédiat
- ⇒ Approche Réseau : co-investissement client fournisseur et co-crédation / co-partage de valeur et de respect mutuel sur le long terme (cf. Manfred Mack)

A – Collaboration et flexibilité des schémas coopératifs

- Faits :
 - « Love money » dans l'économie privée
 - Chaebolisation/keretsuisation de l'économie d'Etat et collective
- Attention, double tranchant $\Rightarrow$ SWOT analyse
 - >0 : puissance et éthique
 - <0 :
 - Renault-nissan
 - jugement pendant la crise asiatique sur les grandes entreprises asiatiques
 - Cheminement contraire entre les deux mondes :

Les Keretsu: des réseaux d'entreprises

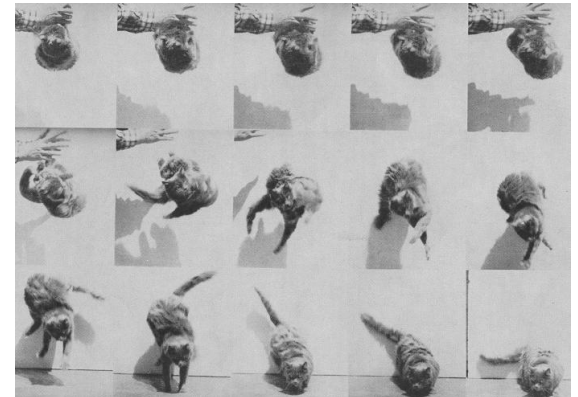


- Structure/ fonctionnement
 - Participations croisées
 - Réunions régulières des dirigeants
 - Rotation des dirigeants
 - autarcie

- Avantages:
 - Clientèle fidèle
 - Prix ventes /marges élevés
 - Financement par la banque
 - Protection contre les OPA
 - Inconvénients
 - fournisseurs imposés, chers
 - support des canards boiteux
 - effet d'échelle limité
- difficultés quand la banque va mal

B- Rapidité & bouleversement

- Exemples à méditer : téléphonie mobile et Galanz
- « *Touzi* » or « *touji* » : investir en argent ou dans l'opportunité
- Flexibilité mentale & vélocité organisationnelle
- Rapidité & Résilience
- Will you jump ?



Attitudes dynamiques



Diversification : les limites?

nature, deal ou « stratégie »

- Li Kashing & Midea
- Démantèlement des Keretsu & recentrage des groupes japonais
- Chaebol coréen?

C- Fragmentation de la connaissance et inconnu

IKIK	IKIDK
IDKIK	IDKIDK

Mang ren mo xiang : les aveugles touchent un éléphant

Mang ren xia ma : Les aveugles sur un cheval

Approche scientifique, illusion de maîtrise & management du risque ?

- Capacité à lire les signaux faibles : « Sensitive skin » management (Capteur & attitude)
- « Vagabondage » (*Shui shang chuan gao* : l'eau monte, le bateau aussi) et occupation du terrain
- Liberté et vide créateur

D- L'approche de la complexité en Asie

Un avantage compétitif ?

- Avantage compétitif
 - Dans le monde chinois
 - Mais aussi en dehors
- Accessibilité
 - Extérieur à : le monde occidental
 - Extérieur à : même pour un asiatique
- Des efficacités en miroir

Au-delà du circonstanciel : Un enracinement culturel

Avantage Asie

- Confucianisme et culture du riz
- Sunzi
 - *Zheng* : direct
 - *Qi* : indirect, extraordinaire, surprise
 - *Shi* : propension des choses
 - *Ji* : l'infiniment petit
- Laozi : vide créateur et liberté du système

Les leviers de l'apprentissage réciproque

Etre conscient de et savoir gérer :

- Ancrage
- Biais
 - Jugement
 - Critère de légitimité

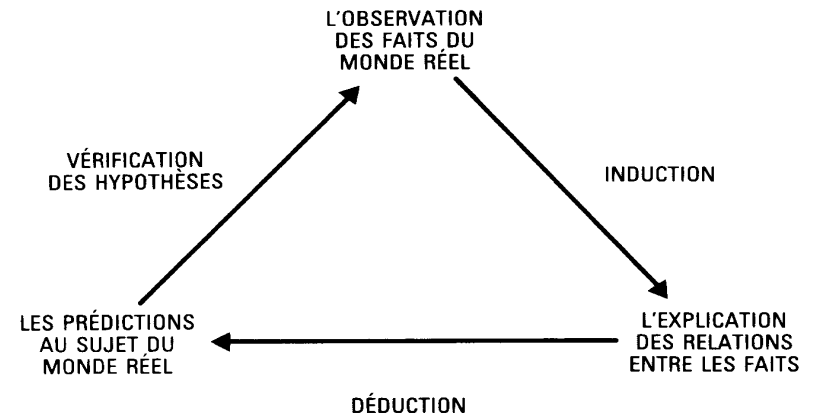
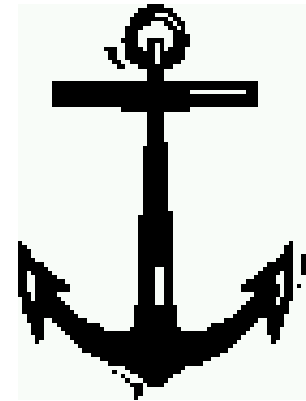


FIG. 0.7. — La méthode scientifique

Conclusion

Asie & complexité : les apprentissages

- Réintroduction de l'Homme
- Implications stratégiques
 - Faire émerger l'intelligence collective
 - L'éloge du vagabond
 - La grenouille, la fragmentation de la connaissance et l'inconnu
- La dualité maîtrise - anti-maîtrise
 - Le retour du vagabond et développement commercial : Laozi
 - Vélocité organisationnelle et flexibilité mentale : Sunzi
 - La propension des choses : de la fissure à la brèche