

N° 262

SÉNAT

SECONDE SESSION ORDINAIRE DE 1980-1981

Annexe au procès-verbal de la séance du 2 avril 1981

RAPPORT D'INFORMATION

de la Commission des Affaires Économiques et du Plan (1) à la suite de la mission effectuée du 9 au 26 juillet 1980 au Japon par une délégation de cette commission chargée d'étudier le redéploiement industriel de ce pays et ses relations commerciales avec la France.

FAIT

Par MM. Michel CHAUTY, Jacques COUDERT, Bernard LEGRAND, Louis MINETTI, Jacques MOSSION, Bernard PARMANTIER, Richard POUILLE et Maurice PREVOTEAU

Sénateurs.

* M. Jacques COUDERT n'est plus sénateur depuis le 2 octobre 1980.

(1) Cette commission est composée de : MM. Michel Chauty, président ; Marcel Lucotte, Auguste Chupin, Bernard Legrand, Pierre Noé, vice-présidents ; Francisque Collomb, Marcel Lemaire, André Barroux, Raymond Dumont, secrétaires ; Octave Bajeux, Charles Beaufetit, Georges Berchet, Jean-Marie Bouloux, Amédée Bouquerel, Jacques Braconnier, Raymond Brun, Pierre Ceccaldi-Pavard, Jean Colin, Pierre Croze, Marcel Daunay, Hector Dubois, Emile Durieux, Gérard Ehlers, Roland Grimaldi, Paul Guillaumot, Jean-Paul Hammann, Rémi Herment, Bernard-Charles Hugo (Ardèche), Bernard-Michel Hugo (Yvelines), Maurice Janetti, Pierre Jeambouin, Paul Kaus, Pierre Labonde, Pierre Lacour, Robert Laucourret, France Lechenault, Fernand Lefort, André Lejeune, Charles-Edmond Lenglet, Paul Malassagne, Serge Mathieu, Marcel Mathy, Daniel Millaud, Louis Minetti, Paul Mistral, Jacques Moission, Georges Mouly, Jacques Moutet, Henri Olivier, Bernard Parmantier, Albert Pen, Pierre Perrin, Jean Feyrafitte, Jean-François Pintat, Richard Pouille, Maurice PrévotEAU, Jean Puech, Roger Quilliot, Jean-Marie Rausch, René Regnault, Michel Rigou, Roger Rinchet, Marcel Robette, Jules Roujon, André Rouvière, Maurice Schumann, Michel Sordel, Pierre Tajan, Fernand Tardy, René Travert, Raoul Vadepied, Jacques Valade, Frédéric Wirth, Joseph Yvon, Charles Zwickert.

Japon. — Rapport d'information.

SOMMAIRE

	Pages
INTRODUCTION	5
Composition de la Délégation	6
Programme du voyage	7
OBSERVATIONS GENERALES	10
L'utopie japonaise : néoféodalisme ou civilisation post-industrielle ? ..	10
A l'aube des grandes invasions	11
Les effets destructeurs de l'échange asymétrique	11
Les facteurs sociologiques de la compétitivité	12
La dialectique du maître et de l'élève	12
Au contact de la réalité japonaise	13
Un risque de « corner » technologique ?	14
Le masque du robot	14
I - LES CAUSES D'UN DEFICIT STRUCTUREL	17
A. L'agressivité commerciale japonaise	17
1° Une infrastructure commerciale très efficace	19
- Le ministère de l'Industrie et du Commerce extérieur	19
- Les sogos shoshas	22
2° Une implantation systématique à l'étranger	23
B. L'asymétrie du commerce extérieur japonais : une menace pour l'Europe	24
1° Concurrence intersectorielle et concurrence intrasectorielle	25
2° Quand passent les oies sauvages poussées par le vent du Sud ...	28
3° Une spécialisation fondée sur la technologie	30
C. Les échanges franco-japonais : un déficit catastrophique	32
1° Une amélioration conjoncturelle en 1979	34
2° Des résultats médiocres en 1980	41

D. Une certaine tension dans les relations commerciales franco-japonaises	42
1° Le « cryptoprotectionnisme » japonais	42
2° Les obstacles sur le marché français invoqués par les Japonais	43
3° La question de l'automobile	44
- La pression japonaise sur les marchés de la CEE	45
- L'industrie française menacée	48
E. Les performances relatives	50
1° Les créneaux japonais	50
2° Les anomalies	51
❖	
- Le Yen sous-évalué ?	56
- Un marché fermé ?	59
II - LES RESSORTS DE LA COMPÉTITIVITÉ JAPONAISE	62
A. Le moteur de la croissance : dynamique du rattrapage et flexibilité structurelle	63
1° Les moyens du rattrapage	64
2° Du bon usage des chocs pétroliers	66
B. La régulation de l'économie : la dynamique des contraires	68
1° La décision dans l'entreprise : concertation et bureaucratie	70
2° L'organisation du travail : autonomie et rendement	72
3° Les relations sociales : conflits et solidarité	74
4° Les rapports interentreprises : concurrence et coopération	78
C. La politique industrielle : la dynamique de l'anticipation	79
1° Organiser le repli des capacités de production	80
- La sidérurgie	80
- La construction navale	81
2° La conquête des nouvelles technologies	83
- L'informatique et la télématique	86
- L'industrie nucléaire	94

III - PROPOSITIONS POUR UNE STRATEGIE A MOYEN TERME FACE AU JAPON	101
A. Accroître notre effort commercial sur un marché plus ouvert	102
1° Être plus présent sur le marché japonais	102
2° Donner une efficacité accrue au soutien logistique à nos entreprises	103
3° Familiariser les chefs d'entreprise et les cadres français avec le Japon	104
B. Assurer la réciprocité des échanges	104
1° Mettre en valeur nos points forts industriels	106
2° Préférer le troc des technologies à l'échange des produits dans le cadre d'une coopération industrielle équilibrée	106
 ANNEXES	
I. Comparaisons internationales	109
II. Rémunérations directes et indirectes au Japon	111

Mesdames, Messieurs,

Du 9 au 25 juillet 1980, une délégation de la Commission des Affaires économiques et du Plan s'est rendue au Japon pour y étudier les conditions du redéploiement industriel et l'évolution des relations commerciales de ce pays avec la France.

L'expansion très rapide des exportations japonaises en 1980 et les tensions dont elles ont été la cause dans les relations commerciales entre l'Europe et le Japon, comme en ont témoigné de nombreux titres de journaux relevés dans la presse française, souligne l'opportunité de ce voyage ; celui-ci pouvait donc à la fois apporter quelques éléments de nature à clarifier les positions respectives des uns et des autres et resserrer les liens d'amitié dont votre Commission regrettait qu'ils ne se traduisent pas par des contacts plus nombreux aussi bien au niveau politique qu'économique ou culturel (1).

Les deux thèmes choisis – les conditions du redéploiement industriel au Japon et l'évolution de ses relations commerciales avec la France –, apparemment bien distincts, se sont révélés étroitement *complémentaires* : si le Japon connaît une croissance aussi rapide de ses exportations, et s'il menace par là l'équilibre extérieur de certaines économies plus fragiles, c'est parce que cette expansion commerciale se fonde sur un dynamisme et une capacité d'adaptation de son économie tout à fait exceptionnels.

La délégation n'a pas la prétention, au cours d'un séjour si bref, malgré l'intérêt et la densité du programme de visite qui avait été mis sur pied à son intention, d'avoir pu pénétrer les secrets de la compétitivité japonaise, pas plus qu'elle ne peut espérer tirer quelques leçons simples d'une expérience aussi originale, dont certains estiment qu'elle ne peut être véritablement comprise que dans une approche quasi mystique. Aussi ne s'est-elle pas contentée de consigner dans ce rapport ses observations ou ses impressions personnelles et s'est-elle donné pour règle d'accueillir, chaque fois que cela était possible, les opinions de toutes les personnes – chef d'entreprise ou fonctionnaire – qui luttent sur ce front particulièrement dur de la bataille du commerce extérieur.

La délégation s'est donné pour but de rassembler tous les éléments – issus de sources statistiques ou de témoignages – de nature à informer le Sénat sur une certaine montée des périls commerciaux en essayant d'éviter un *double écueil* : la minoration de ce qu'il convient effectivement de qualifier de menace ; une dramatisation excessive qui, par des prophéties apocalyptiques, manquerait son but et, loin de provoquer le sursaut, pourrait conduire à baisser les bras devant la concurrence japonaise, voire à un repli qui ne saurait qu'être fatal.

(1) On peut souligner, à cet égard, qu'une délégation de la Commission des Affaires économiques et du Plan, conduite par M. Beaujannot, s'était déjà rendue au Japon du 17 septembre au 3 octobre 1966 pour y étudier les transports intérieurs, la pêche maritime et la construction navale (rapport d'information n° 203 1966-1967).

COMPOSITION DE LA DÉLÉGATION

La délégation était composée de : MM. Michel CHAUTY, Président de la Commission des Affaires économiques et du Plan, Jacques COUDERT, Bernard LEGRAND, Louis MINETTI, Jacques MOSSION, Bernard PARMANTIER, Richard POUILLE et Maurice PREVOTEAU.

M. Daniel ERGMANN, administrateur des Services du Sénat, accompagnait la délégation.

PROGRAMME DU VOYAGE

Lundi 10 juillet

Arrivée à Tokyo en début d'après-midi.

Vendredi 11 juillet

Matin :

Exposé par M. Hébrard, attaché commercial.

Entretien avec les membres de la Commission de l'Industrie et du Commerce de la Chambre des Conseillers (1).

Déjeuner à la résidence de S. Exc. M. Xavier Daufresne de la Chevalerie, Ambassadeur de France.

Après-midi :

Entretien avec M. Muto, Directeur général d'Europe-Océanie au Ministère des Affaires étrangères.

Entretien avec des représentants de l'aéronautique japonaise.

Entretien avec M. Amaya, Vice-Ministre pour les Affaires internationales, au ministère du Commerce international et de l'Industrie (MITI).

Samedi 12 juillet

Visite du centre de recherche et de production en aquaculture de la région de Shizuoka.

Dimanche 13 juillet

Visite du musée plein air de Hakone.

Lundi 14 juillet

Matin :

Visite de l'usine d'aéronautique de Mitsubishi Heavy Industries à Oye près de Nagoya.

Après-midi :

Réception du 14 juillet à l'Ambassade de France.

Mardi 15 juillet

Matin :

Visite de l'usine automobile Nissan de Zama.

Après-midi :

Visite du centre de recherche et d'essais en informatique de Fujitsu à Kawasaki.

Mercredi 16 juillet

Matin :

Visite de l'usine de retraitement du centre de recherche atomique de Tokai Mura.

Après-midi :

Visite de surgénérateur expérimental Joyo à Oarai.

Jeudi 17 juillet

Matin :

Départ pour Hiroshima.

Après-midi :

Visite du chantier naval de Ishikawajima-Harima (I.H.I.) à Kure.

Départ de Hiroshima pour Osaka.

Vendredi 18 juillet

Matin :

Visite de la ville.

Déjeuner avec M. le Consul général de France à Osaka.

Après-midi :

Visite des usines de Matsushita Electric Industrial Company (National panasonic).

Dîner chez l'attaché commercial à Kobe.

Samedi 19 juillet

Visite de Kyoto.

Dimanche 20 juillet

Visite de Nara.

Lundi 21 juillet

Matin :

Visite de l'usine Minolta de Sakai.

Après-midi :

Visite de l'usine Minolta de Sayama.

Dîner avec les représentants de Kansai Electric Power Company (KEPCO).

Mardi 22 juillet

Départ en vol direct pour Bangkok (l'étage de Hong-Kong a dû être annulée par suite des mauvaises conditions atmosphériques).

Mercredi 23, jeudi 24 et vendredi 25 juillet

Séjour à Bangkok.

Entretien et déjeuner avec S. Exc. M. Jean Soulier, Ambassadeur de France en Thaïlande.

Samedi 26 juillet

Retour à Paris.



Les membres de la délégation ont été particulièrement sensibles à l'accueil qui leur a été réservé au Japon par les membres de la Chambre des Conseillers et les fonctionnaires japonais, par les entreprises publiques et privées qui ont accepté de leur ouvrir leurs portes. Elle associe dans ces remerciements M. l'Ambassadeur du Japon en France et ses services pour le rôle qu'ils ont joué dans la définition d'un programme de visites particulièrement intéressant.

Ils souhaitent également témoigner leur reconnaissance à S. Exc. M. Xavier Daufresne de la Chevalerie, Ambassadeur de France au Japon, pour avoir, avec ses services ainsi qu'avec les représentants de la Direction des Relations économiques extérieures, du ministère de l'Industrie et du ministère des Transports, favorisé le bon déroulement de la mission.

(1) Vendredi 11 juillet

Étaient présents, au cours de la réunion avec les membres de la Commission du Commerce et de l'Industrie : MM. Keiichi Nakamura, directeur de la Commission, parti libéral démocrate ; Kenji Manabe, directeur de la Commission, parti libéral démocrate ; Akira Omori, directeur de la Commission, parti socialiste ; Tatsuyoshi Nakao, membre de la Commission, parti Komei ; Shoichi Ichikawa, membre de la Commission, parti communiste ; Juro Morita, membre de la Commission, nouveau club politique ; Masatoshi Machida, spécialiste de la Commission.

OBSERVATIONS GÉNÉRALES

La délégation sénatoriale a voulu résister aux tentations du sensationnel auxquelles ont parfois tendance à succomber ceux qui, après un bref séjour au Japon, ont le sentiment de revenir du XXI^e siècle, impressionnés par ce qu'ils ont vu sur place mais peut-être aussi lu ou entendu dans la presse européenne sur un pays devenu littéralement fabuleux.

L'utopie japonaise : néoféodalisme ou civilisation post-industrielle ?

Le Japon a en effet, pour satisfaire notre besoin d'exotisme social et culturel, pris la succession d'une Chine démythifiée et peut-être discréditée, par la lutte fratricide des successeurs de Mao Zedong. L'exemple de la Chine conduit d'ailleurs à ne recevoir qu'avec méfiance tous les discours synthétiques ; ils risquent de paraître simplificateurs, voire naïfs, une fois dissipée l'illusion.

Fondant ses analyses autant sur les observations et les impressions personnelles de ses membres que sur les propos recueillis auprès des résidents français au Japon, la délégation n'a pas voulu se contenter de l'image, trop simple, du pays de l'électronique, des robots, des trains ultra rapides ou des gadgets. Mais cette attitude critique n'a pas conduit votre délégation à nier tout fondement aux anticipations qui font du Japon un nouveau modèle culturel.

A côté de ceux qui, à l'instar du rapport Inter futurs (1), prévoient l'envoi du Japon dans les années 1980 – sauf éclatement de l'espace économique mondial par suite de la montée des protectionnismes –, on trouve un nombre croissant d'auteurs pour en faire la nouvelle utopie post-industrielle. *Le centre de gravité de notre civilisation aurait glissé, une fois encore, vers l'Ouest* : ainsi se serait-il déplacé, d'abord de la Méditerranée vers l'Atlantique, puis, aujourd'hui, de l'Atlantique vers le Pacifique pour englober l'extrême Orient.

De fait, si défi il y a, il n'est pas seulement japonais mais *asiatique*. L'Asie du Sud-Est constitue un pôle de développement appelé à surpasser l'Europe par son poids économique : aujourd'hui, C.E.E. et A.S.E.A.N. (2) ont une population comparable ; dans 20 ans, tandis que la population de l'Europe n'aura guère augmenté, celle de l'A.S.E.A.N. pourrait dépasser 420 millions d'habitants.

(1) Ce rapport prévoit que, dans l'hypothèse la plus probable, le revenu japonais représenterait en l'an 2000, 10 % du produit mondial.

(2) L'Association des Nations du Sud-Est asiatique regroupe les Philippines, la Thaïlande, la Malaisie, Singapour et l'Indonésie.

Le Japon n'est donc que le chef de file d'autres économies dont certaines menacent déjà la prospérité de l'Europe parce qu'elles sont structurellement tournées vers l'extérieur.

A l'aube des grandes invasions

Ce pays s'insère dans une dynamique des échanges qui, à bien des égards, rappelle celle qui, sur le plan militaire, aboutit aux grandes invasions qui détruisirent l'empire romain : les envahisseurs, eux-mêmes menacés sur leurs arrières par d'autres peuples encore plus barbares, se trouvaient comme *contraints à la conquête*. Il est apparu, en effet, condamné à l'expansionnisme commercial à la fois par sa pauvreté en ressources naturelles et par le dynamisme des pays voisins à l'industrialisation desquels il contribue.

L'agressivité commerciale japonaise peut dès lors s'interpréter non seulement comme la conséquence d'une surcompétitivité structurelle, mais également comme le résultat d'une spécialisation largement incompatible avec l'actuelle division internationale du travail entre pays industrialisés.

Les effets destructeurs de l'échange asymétrique.

Au-delà des arguments – contestables – qui expliquent les performances japonaises par des avantages anormaux liés à la sous-évaluation du Yen, on ne peut que constater que les Japonais ne jouent pas le jeu de la spécialisation internationale, ou, du moins, pas le même jeu.

Si la *concurrence japonaise* apparaît si destructrice, c'est parce qu'elle est d'une toute *autre nature* que celle que se livrent les autres pays industrialisés. Empruntant sa logique à la politique volontariste d'industrialisation dont la plupart des pays en voie de développement rêvent encore, elle ne porte pas exclusivement sur des biens standards, mais sur des biens sophistiqués, menaçant alors d'autant plus les structures industrielles des pays industrialisés que ceux-ci ne peuvent la maîtriser par le canal de leurs firmes multinationales.

L'Occident subit maintenant un *choc en retour* d'autant plus violent qu'il s'agit d'une *concurrence sectorielle* : la stratégie japonaise débouche sur une spécialisation fondée sur une complémentarité sectorielle, soit qu'elle se résolve en un *troc matières premières/produits manufacturés*, soit qu'elle se traduise, pour la plupart des biens manufacturés, par *l'échange de produits non concurrents* : haut de gamme contre bas de gamme ou produits de haute technologie, dont il n'existe pas – encore – l'équivalent.

Dans ces conditions, les échanges franco-japonais ne sont pas seulement gravement déséquilibrés, avec un taux de couverture anormalement faible de 40 %. Ils sont dissymétriques.

On peut en effet parler, à propos des relations commerciales du Japon

avec les autres pays industrialisés et tout spécialement européens, d'échange asymétrique. Les *exportations* du Japon tirent l'ensemble de son économie en lui assurant la domination de secteurs entiers à forte *élasticité-revenu*. En revanche, les *importations* ne sont qu'un *phénomène ponctuel*, discontinu, qui, ne pénétrant pas en profondeur l'économie japonaise, ne donne aucune chance aux pays exportateurs de bénéficier de l'effet d'entraînement d'une croissance ultra rapide.

Le Japon importe des produits dans le cadre d'un processus qu'il maîtrise, tandis que l'Europe importe des filières et se condamne à absorber des ventes qu'elle ne contrôle pas aujourd'hui et dont elle peut dépendre demain.

Si de nombreux efforts prospectifs font de l'Europe la principale victime de la guerre des continents, ce n'est pas seulement parce qu'elle pratique une spécialisation intra-sectorielle plus vulnérable fondée sur la différenciation des produits, mais parce qu'elle est confrontée à des concurrents comme le Japon dont la compétitivité repose à la fois sur l'exploration systématique des technologies de pointe et sur une organisation du travail particulièrement productive.

De fait, la supériorité japonaise tient à la conjonction de ces deux facteurs qui lui permet de menacer même les Etats-Unis qui, s'ils peuvent se maintenir aux frontières des nouvelles technologies, ne disposent pas de l'*effet d'entraînement d'un appareil de production extrêmement productif*.

Les facteurs sociologiques de la compétitivité.

La délégation ne peut rien apporter de neuf sur des phénomènes aussi abondamment commentés que les relations du travail dans l'entreprise - emploi à vie, concertation, flexibilité des rémunérations, incitation à la productivité dans les grandes firmes, insuffisance des garanties sociales pour les travailleurs des petites entreprises ou des retraites -, la connivence entre l'administration - MITI et système bancaire - et les entreprises, voire entre les entreprises elles-mêmes, lorsqu'il s'agit d'explorer des nouvelles technologies ou de conquérir les marchés étrangers.

Ainsi, pour certains, les atouts sociologiques dont dispose le Japon procèdent d'une vision confucéenne du monde, ne pouvant faire l'objet ni d'une imitation ni, au niveau collectif, d'initiation. Cette conception mystique doit être écartée en ce qu'elle conduit à renoncer à tirer parti de l'expérience japonaise alors même que certaines institutions comme les *cercles de qualité*, paraissent pouvoir être acclimatées en France.

La dialectique du maître et de l'élève.

Si le Japon a réussi à mener une stratégie audacieuse de conquête des nouvelles technologies, ce n'est pas parce qu'il aurait été ce copiste appliqué, parfois mauvais joueur, ou qu'il bénéficie d'atouts sociologiques irrésistibles.

Ses succès sont dus à une *haute productivité* ; celle-ci ne procède pas seulement d'un consensus social permettant l'intensification de l'« exploitation » de la main d'oeuvre : faiblesse de l'absentéisme ou des vacances, rareté des jours de grève, cadences de travail infernales. Elle résulte d'une organisation privilégiant la qualité du travail, c'est-à-dire à la fois celle du produit et celle de la vie des travailleurs au sein de l'entreprise.

Le Japon peut-être l'occasion de remettre en cause nos habitudes, de mettre à l'honneur une *nouvelle morale de la production* fondée sur la valorisation des tâches et la stimulation de la créativité.

Mais, de même que le Japon n'a pas copié l'Europe, l'Europe ne doit pas, aujourd'hui, copier le Japon. Le Japon a réussi parce qu'il ne s'est pas contenté de transposer des techniques, il les a *assimilées* : le management est un phénomène de culture que l'on ne peut transplanter à peine de risquer une réaction de rejet.

Une telle imprégnation des méthodes de gestion japonaises ne peut résulter que de la multiplication des contacts entre la France et le Japon.

Au contact de la réalité japonaise.

Parmi les propositions de la délégation pour une stratégie à moyen terme, figurent l'accroissement de la présence française au Japon et la coopération industrielle, objectifs de nature à permettre à la fin d'accroître l'efficacité de notre effort commercial et de régénérer en profondeur notre tissu industriel.

Le rapprochement de nos économies passe d'abord par le resserrement de nos relations diplomatiques : de fait, les liens pourraient être consolidés par la visite au Japon du Chef de l'Etat ou du Gouvernement français ; cette visite trop longtemps différée, rééquilibrerait vers le sud une politique asiatique qui a peut-être trop privilégié nos relations avec la Chine.

Sur le plan économique et culturel, il reste à intensifier des relations qui n'ont manifestement pas l'extension souhaitable, ne serait-ce qu'à cause de la *faiblesse de la colonie française au Japon* : 2 000 personnes seulement, dont 200 religieux et 170 hommes d'affaires. Nous avons là un retard vis-à-vis de la R.F.A. et du Royaume Uni, qui constitue un handicap important pour le développement de nos exportations.

L'accentuation de notre effort commercial ne saurait suffire à moyen terme pour rétablir un équilibre de nos échanges ou, du moins, réduire un déficit commercial, déjà considérable, et qui risque de s'aggraver par suite de la concurrence japonaise sur les marchés tiers. Dans ces conditions, **les barrières administratives que l'on pourrait dresser pour protéger le territoire français, ne sauraient préserver notre espace économique national, tel qu'il résulte**

de nos exportations : limiter des importations de voitures japonaises en France peut être utile pour freiner un emballement des ventes, mais l'efficacité d'une telle mesure ne saurait être que limitée. **Mieux vaut chercher à obtenir la réciprocité de nos échanges** :

- d'abord en mettant en valeur nos points forts industriels dont beaucoup ne sont pas exploités sur le marché japonais, notre pénétration y est comparée à celle de la R.F.A. et de la Grande-Bretagne relativement faible par rapport à celle réalisée sur d'autres marchés difficiles. Sans doute la concurrence sur le marché japonais est-elle plus dure qu'ailleurs, mais il existe des produits français capables, si on prend le temps et l'argent nécessaires, de faire des percées commerciales ;

- ensuite, en essayant de pratiquer une coopération industrielle équilibrée où l'on chercherait à substituer le **troc des technologies à la vente des procédés** qui, si elle nous rapporte de l'argent comptant, ne nous garantit pas contre un éventuel « corner technologique » japonais.

Un risque de « corner » technologique.

Tout se passe, en effet, comme si la stratégie du Japon aboutissait à une « spéculation » sur les nouvelles technologies ; disposant d'un appareil de production hautement compétitif, le Japon a les moyens de contrôler les techniques de pointe, tels les composants électroniques ou les robots dont le caractère stratégique leur permettra de s'assurer un avantage de productivité pour l'essentiel des biens manufacturés sophistiqués, capable de lui conférer *objectivement* une position dominante irréversible si ce n'est cumulative. Le risque d'un tel accaparement - traduction approximative de l'expression boursière « corner » - ne peut être négligé, même si le Japon ne recherche aucun monopole technologique.

La France a des atouts dans le nucléaire et l'aéronautique qui devraient lui permettre de participer aux progrès japonais : le Japon a largement dix ans de retard pour les surgénérateurs, la France en a également beaucoup en matière de composants électroniques. Il devrait y avoir moyen de trouver un terrain d'entente pour la définition d'une coopération industrielle loyale et équilibrée.

Le **transfert - croisé - de technologies** ne saurait être réalisable et même profitable que si les entreprises françaises apparaissent comme des partenaires valables au moins au niveau de la recherche développement et si elles se donnent les moyens de tirer parti des technologies mises ainsi à leur disposition.

Le masque du robot.

En définitive, quelque soit la menace que représente le Japon pour l'économie française, votre délégation souhaite conjurer le découragement

que peuvent engendrer en France, des descriptions trop schématiques de la réalité japonaise.

Le Japon n'est peut-être pas l'utopie triomphante que l'on a trop tendance à décrire. Malgré ses succès, malgré des ambitions étonnantes mais pas démesurées, le Japon reste conscient de sa fragilité : il n'est pas le peuple sûr de lui et dominateur que d'aucuns croient déceler derrière une modestie de principe. Peut-être est-il entré dans une phase critique où au sentiment diffus d'extrême précarité de sa prospérité - qu'il se fonde sur le risque toujours présent d'un tremblement de terre ou sur sa dépendance vis-à-vis de l'extérieur, à l'importation comme à l'exportation - s'ajouteraient les craintes de celui qui, passant à l'avant garde du progrès technologique et préfigurant peut-être une nouvelle civilisation, ressent brusquement l'inquiétude du premier de cordée.

Au-delà des succès économiques extraordinaires, on peut se demander si le Japon n'a pas tendance à s'avancer, masqué, hier derrière le visage d'un pays en voie de développement, aujourd'hui derrière celui d'un pays qui ne gagne ses marchés qu'à la force de sa technologie.

Le voyageur qui raconte ses impressions à la suite de la visite des usines d'automobiles de Zama, aimablement organisée par la société Nissan (Datsun) ne peut qu'accréditer la réputation d'invincibilité de l'industrie japonaise : aux 113 millions de Japonais vont bientôt s'ajouter des millions de robots encore plus disciplinés, qui vont achever de rendre irrésistible la machine de guerre économique japonaise.

Sans doute, ces usines sans ouvriers, au sortir desquelles le visiteur ne peut manquer d'être saisi d'admiration pour les entreprises japonaises, n'expliquent pas - ou du moins pas encore - la puissance de l'économie japonaise. C'est bien plutôt le contraire qui est vrai : c'est la puissance actuelle du Japon qui lui permet d'anticiper sur les besoins techniques futurs et de chercher à acquérir une avance technique décisive.

Il ne s'agit - là encore - que d'un symbole, qui contribue à entretenir le mythe de la toute puissance économique japonaise, et qui témoigne d'un courage stratégique et technique exceptionnel.

Le pari technologique des robots n'est pas gagné d'avance. Au-delà de la recherche, par un effort massif, d'un nouvel avantage comparatif, ce pari répond également, dans la mesure où il est volontiers affiché, à des *motivations plus complexes* : à la fois rituel d'intimidation par lequel les Japonais cherchent à impressionner et à décourager l'adversaire, tentative pour justifier une supériorité économique par une cause technologique, c'est-à-dire légitime, et recherche de l'admiration - en définitive rassurante - des concurrents occidentaux.

Il suffit d'écarter les vieilles angoisses de péril asiatique et de la peur du

machinisme pour réaliser que l'origine de la productivité réelle des usines Nissan ne vient pas du nombre de ses robots, mais de l'efficacité de ses ouvriers, dont le degré de qualification et les cadences de travail leur assurent la productivité - qualité comprise - la plus élevée du monde.

Sans doute faut-il voir également dans cette productivité la manifestation d'un consensus social, qui ne laisse pas de fasciner l'observateur étranger à la fois par son étendue et par sa résistance étonnante aux effets corrosifs du progrès technique et des valeurs individualistes, dont il favorise, chez nous, la diffusion.

On ne peut considérer ce consensus comme la simple survivance de rapports sociaux fondés sur la fidélité personnelle dans une société où les trusts ont remplacé les clans féodaux. Celui-ci n'est pas, en effet, dépourvu de bases objectives : même, s'il a son revers - statut de la femme, inégalités devant la sécurité de l'emploi dans une société incontestablement dualiste -, ce consensus ne se maintiendrait pas s'il ne comportait pas, pour une majorité de Japonais, des compensations, gage de leur bien être individuel : socialisation de la décision, égalisation sinon des revenus du moins des modes de vie.

Certes, il ne s'agit pas pour la France de reprendre à son compte un système social qui lui est étranger ; cependant, à l'ère où l'on constate la montée de l'insécurité économique dans un contexte international marqué par le reflux de la « *pax americana* », l'exemple japonais montre qu'une prise de conscience de la solidarité nationale est nécessaire : à la fois à l'intérieur des entreprises, par un effort d'amélioration de la productivité et de modération des revendications salariales d'une part, garantie de l'emploi et du relâchement d'autre part, à l'extérieur de l'entreprise, entre ceux qui ont un emploi et ceux qui n'en ont pas. Seule une telle solidarité permettra de faire face à une situation que l'on peut sans trop de peine interpréter comme *l'amorce d'un haut moyen âge économique*, si l'on ne réagit pas aux risques de morcellement de l'espace économique mondial (1).

(1) M. MINETTI, membre du groupe communiste, tient à faire observer qu'à son point de vue le prétendu miracle japonais correspond à une forme particulièrement accentuée de l'exploitation capitaliste, comme peuvent en témoigner la faiblesse relative des salaires et de la couverture sociale, ainsi que le statut peu enviable de la femme au Japon. Il a également souligné le rôle de la sous-traitance pour camoufler le chômage. Le consensus social japonais ne traduit pas, selon lui, la convergence des intérêts entre patrons et salariés, mais au contraire le conditionnement de l'individu au service de l'entreprise au moyen d'un paternalisme systématique et de la promotion de syndicats « maison ». En conséquence, il regrette les conclusions du présent rapport.

I. - LES CAUSES D'UN DÉFICIT STRUCTUREL

Avant d'analyser notre déficit vis-à-vis du Japon et de déterminer pour quels produits on peut, soit espérer une amélioration soit, au contraire, craindre une détérioration, de notre situation, il convient de rappeler les grandes caractéristiques des échanges extérieurs du Japon : la situation très particulière de celui-ci peut expliquer et même justifier aux yeux de certains une *agressivité commerciale*, qui n'apparaît aussi menaçante que parce qu'elle se fonde sur une **spécialisation industrielle largement incompatible avec l'actuelle division internationale du travail entre pays développés.**

Ce détour est indispensable car pour porter un jugement critique sur la situation de notre commerce extérieur avec le Japon, il convient de placer celui-ci dans son contexte : la France n'est pas seule à être menacée par la concurrence japonaise et ses *déficiences doivent être appréciées relativement à celles de nos principaux concurrents* sur le marché mondial : les Etats-Unis mais surtout l'Allemagne et la Grande-Bretagne.

En outre, il est nécessaire d'avoir une approche globale de la concurrence japonaise : déjà vive sur notre *marché intérieur* elle porte également sur les *marchés d'exportation* sur lesquels, bien entendu, il n'est pas possible de nous protéger.

Cette analyse sera complétée en conclusion par l'examen de deux arguments souvent avancés pour expliquer l'excédent commercial japonais : la fermeture du marché japonais par des barrières protectionnistes de nature le plus souvent non tarifaires, le maintien d'une parité du Yen sous-évaluée.

A. L'AGRESSIVITÉ COMMERCIALE JAPONAISE

La montée en puissance des exportations japonaises, qui s'est largement opérée au détriment des pays de l'Amérique du Nord et de l'Europe des neuf, trouve, notamment, son origine dans des *méthodes commerciales particulièrement efficaces*. Cependant, les causes profondes d'une telle expansion semblent plutôt devoir être recherchées en amont.

Dans la vulnérabilité même de l'économie japonaise qui la contraint à une fuite en avant, mais aussi dans le type même de spécialisation du Japon qui le conduit à concentrer ses efforts sur un petit nombre de produits pour lesquels il a réussi à obtenir une *position dominante*, sortant ainsi du cadre de la division du travail telle qu'elle s'est développée jusqu'en 1973 entre les autres pays industrialisés.

Si l'on fait abstraction du commerce, des produits pétroliers, la croissance des exportations japonaises est le phénomène majeur des vingt dernières années, le doublement de la part du Japon dans les exportations mondiales qui passe, entre 1973 et 1977, de 3,4 % à 7,2 % du total est d'autant plus impressionnant que l'on sait que le commerce mondial a cru fortement : + 8,6 % par an entre 1963 et 1970, + 9,1 % entre 1970 et 1973 et + 4 % entre 1973 et 1977.

La progression du Japon est perceptible sur tous les grands marchés du monde.

Sur le marché nord-américain - le plus vaste du monde - puisqu'il représentait 28 % du marché mondial, le Japon augmente sa part principalement au détriment de l'Europe des neuf, des autres pays européens ainsi que des pays d'Afrique du Sud, d'Australie et de la Nouvelle-Zélande.

En ce qui concerne les seuls produits manufacturés, la diminution de la part de l'Europe des neuf qui baisse de 5,4 points s'est faite au profit du Japon et des pays en voie de développement non exportateurs de pétrole, dont les parts de marche s'accroissent respectivement de 2,9 et de 2,8 points.

LES VENTES DE PRODUITS MANUFACTURÉS AUX ÉTATS-UNIS

Importations fob des U.S.A. (C.T.C.I. 5 à 8)	1973 %	1977 %	1977 milliards de dollars
ORIGINE			
Canada	24,8	24,0	18,9
C.E.E. à neuf	28,8	23,4	18,4
Japon	20,5	23,4	18,4
P.V.D. non exportateurs de pétrole	17,7	21,5	16,9
Reste de l'Europe occidentale	6,1	4,7	3,7
Total des importations des États-Unis (1)	100	100	78,6
(en milliards de dollars fob)	(45,0)	(78,6)	
(1) Y compris Est, ANZAS et OPEP. Source: G.A.T.T. (1978).			

Si l'examen des importations des groupes des pays exportateurs de pétrole et des pays de l'Est ne permet de constater qu'une faible progression des parts de marché japonaises, en revanche celui des importations des pays en voie de développement marque une nette percée japonaise de 1963 à 1970, stabilisée depuis à un niveau élevé : le Japon représente 20 % des importations de produits manufacturés par ces pays contre 30 % pour la C.E.E.

Jusqu'à une période récente, la poussée japonaise était encore relativement modérée sur les marchés de la C.E.E. : indépendamment du niveau de l'excédent commercial du Japon, on doit noter qu'en 1977 ce pays ne repré-

sentait que 4,9 % des importations européennes (hors commerce intra C.E.E.) contre 17,4 % pour les importations nord américaines.

Les trois quarts des exportations japonaises sont constituées par les produits suivants : automobile, acier, navires, machines mécaniques et électriques, électronique grand public, certains équipements électroniques professionnels et l'optique. A elles seules, les trois premières catégories de produits représentent 40 % du total des exportations japonaises.

Structure des exportations japonaises.
(en %)

	1960	1965	1970	1975
Agriculture	3,5	2,2	1,0	0,3
Biens de consommation tradit.	33,8	24,0	15,0	8,1
Biens intermédiaires	19,0	28,5	24,4	28,4
Biens d'équipement	21,1	31,3	37,0	43,6
Énergie-transports-communic.	3,4	6,6	14,0	11,8
Commerces-services	8,8	6,0	5,8	4,6
Autres	0,8	1,4	2,8	3,2
Total	100	100	100	100

Il ressort de certaines études que cette structure très déséquilibrée correspond à une bonne adaptation à l'évolution de la demande mondiale : le Japon se spécialise moins dans les produits qui font l'objet d'échanges extérieurs accrus que dans ceux qui bénéficient d'une *demande croissante* notamment à l'intérieur des pays développés. Ainsi, il s'est engagé fortement dans la filière métallique pour se retirer des secteurs agro-chimiques. En début de période, c'était les petites entreprises qui assuraient par leurs exportations l'importation des matières premières et de la technologie nécessaire aux grandes entreprises. La situation s'est inversée avec la montée en puissance du secteur moderne et le développement de la soustraction dans l'Asie du Sud.

1° Une infrastructure commerciale très efficace.

L'efficacité commerciale japonaise repose moins sur l'existence d'individualités, de bons vendeurs, que sur une organisation où *l'opération d'exportation* est préparée très en amont de la vente du produit elle-même. C'est ainsi que la stratégie commerciale est définie à long terme par référence aux orientations dégagées par le tout puissant ministère de l'industrie et du commerce - MITI - avant d'être appliquée par une infrastructure dont les deux caractéristiques majeures sont d'être fondées sur des sociétés de commerce et sur un réseau très dense de filiales à l'étranger.

● Le ministère de l'Industrie et du Commerce

Situé à proximité d'autres grands centres de décision qui sont la Diète,

le ministère des finances et le Keidanren, l'organe du patronat japonais, le MITI est considéré, le plus souvent, comme le *chef d'orchestre* de l'effort japonais à l'exportation.

Il regroupe les compétences dispersées en France dans de nombreux organes : outre celles du ministère de l'industrie dont les services sont en France implantés dans des lieux très épars, il assure des compétences dévolues au ministère du commerce extérieur, et à celui de l'environnement, au secrétariat d'état à la recherche, etc.

On y retrouve la disinction classique entre directions horizontales et directions sectorielles. Depuis 1973, cette structure a évolué pour prendre en compte des préoccupations d'environnement éprouvées par les consommateurs et pour assurer une gestion plus efficace des problèmes de restructuration industrielle.

Les directions sectorielles sont au nombre de trois : la première est chargée des industries de base (sidérurgie, métallurgie, industries chimiques et engrais ; la seconde est chargée des industries des machines et de l'information (machines industrielles, électronique, informatique, appareillages électriques, automobiles, aviation..., la troisième est chargée des industries de biens de consommation (textile, papier, céramique...).

Une telle structure, qui a fait la preuve de son efficacité, laisse perplexes les observateurs français à l'esprit trop cartésien.

De même, on peut s'étonner de la *place relativement modeste des techniciens dans la gestion du MITI* : à peine plus de 10 % des cadres supérieurs de cet organisme ont reçu une formation technique (ingénieurs, scientifiques, économistes).

En fait, ces paradoxes mettent indirectement l'accent sur le *rôle régulateur du MITI dans la diffusion de l'information* et l'élaboration concertée d'une stratégie à long terme. En ce qui concerne l'information, son action s'articule sur celle du *JETRO - Japan external trade organization* - et des sociétés de commerce international dont la fonction s'apparente à celle de notre centre français du commerce extérieur C.F.C.E.

Une bonne illustration de l'approche par le M.I.T.I. des problèmes à long terme est donnée par son rapport sur sa *vision du Japon dans les années 1980*.

Succédant à l'étude sur la structure industrielle du Japon (1963) et à la vision des politiques du MITI dans les années 1970 (1971), ce rapport a été présenté en novembre 1979 dans sa version définitive.

A en juger par le résumé en anglais, les objectifs retenus pour la politique industrielle et commerciale sont les suivants :

- Apporter une *contribution positive à la communauté internationale* en suscitant la confiance et en se prêtant à la concertation avec les pays tant industrialisés qu'en voie de développement.

- *Surmonter les contraintes d'approvisionnement* en matières premières et en énergie en renforçant la coopération, la diversification des sources et le développement technologique.

- Assurer à la fois le *dynamisme économique* et l'amélioration du cadre et de la *qualité de la vie*.

Il ressort clairement de ce document que le Japon s'attend à continuer à faire mieux que les autres pays développés, et entend *prévenir des tensions éventuelles avec ses partenaires en se réclamant du principe du libre marché*, en accroissant ses efforts de coopération économique, en augmentant ses investissements directs à l'étranger, en acceptant pour le yen un rôle international accru et en appliquant une politique intensive de relations publiques.

L'incertitude croissante du contexte économique international explique la prudence des auteurs quant aux chiffres et aux moyens.

Le rythme de croissance devra être « approprié » et il est estimé pour le Japon à environ 5 % par an pendant la décennie (4 % pour les pays socialistes comme pour le monde entier, davantage pour les pays nouvellement industrialisés et ceux de l'A.S.E.A.N., mais 3 % seulement en moyenne pour les pays industrialisés). La stabilité des prix est attendue des gains de productivité et d'une gestion efficace de la demande. Libre concurrence et intervention publique continueront à se combiner. Peut-être le point saillant concerne-t-il les problèmes d'emploi résultant du *vieillessement de la population* : le pourcentage de personnes âgées de plus de 65 ans dans la population totale devrait passer de 9 % en 1978 à 11 % en 1990, 14 % en l'an 2000 et 19 % en 2020.

La contrainte énergétique fait l'objet de développements spécifiques. Il est vrai que la *dépendance* est ici plus forte que dans n'importe quel autre pays industrialisé.

Or, en supposant une croissance annuelle de 5 % pendant la décennie, le Japon aurait besoin en 1990 du double de l'énergie consommée en 1977. L'accent est donc mis sur les économies d'énergie (si celles-ci atteignaient 15 %, la consommation en 1990 ne serait plus que de 1,7 fois celle de 1977), sur la réduction de la part du pétrole (objectif : 50 % en 1990 contre 75 % actuellement) et sur les autres sources d'énergie (qui passeraient de 25 à 50 % au cours de la période).

Mais la clé de la vision du MITI se trouve sans doute dans l'expression de « *nation fondée sur la technologie* » qui était déjà utilisée dans le rapport sur les huit industries d'avenir de l'influente association patronale pour le

développement économique – « Keizai Doyukai » – on reconnaît, sous une classification différente, les mêmes propositions de redéploiement industriel où les secteurs à forte intensité technologique sont privilégiés, et qui impliquent une augmentation des dépenses de recherche et développement : celles-ci passeraient de 1,7 % actuellement à 3 % du P.N.B. en 1980.

Plus généralement, le MITI conclut à l'importance primordiale de la *valorisation du potentiel humain* : affirmation dont les études économiques font apparaître la validité, et politiquement payante. On retiendra surtout que la fuite en avant du Japon vers les secteurs de haute technologie s'accélérera dans les années à venir, avec pour effets un desserrement probable de la contrainte énergétique et de nouvelles possibilités de coopération avec les pays en développement, mais avec pour conséquence aussi une concurrence accrue entre pays industrialisés, tant directement que sur les marchés tiers.

Mais – l'expérience récente française de la planification en est semblait-il une illustration – il ne suffit pas de faire de belles réflexions prospectives pour définir *concrètement* une stratégie commerciale et en assurer le succès.

Au niveau de l'application, il faut pouvoir compter sur des agents efficaces. Le Japon, à cet égard, présente deux originalités : les sociétés de commerce international « sogo shoshas » et une implantation particulièrement dense à l'étranger.

● Les sogo shoshas

Les sociétés de commerce international – malgré la dissolution des plus puissantes d'entre elles après la seconde guerre mondiale – restent le secteur fondamental du commerce extérieur japonais.

L'expression « depuis les missiles jusqu'aux soupes de nouilles instantanées » résume bien la caractéristique essentielle, unique au monde des sogos shoshas, qui est de traiter les produits les plus divers.

Dans une perspective historique, il s'agit de la transposition nationaliste de ce que les japonais avaient pu observer avec la domination des compagnies coloniales sur le commerce d'extrême orient : il était tout naturel aux fabricants japonais, brusquement sortis de l'isolationisme qui précéda l'ère Meiji, de confier l'exportation de ses produits à des spécialistes : le marché de chaque produit étant trop limité pour assurer le plein emploi de leurs bureaux à l'étranger, les sociétés de commerce international ont tout naturellement été amenées à traiter un nombre important de marchandises.

Dans les années qui suivirent la seconde guerre mondiale, il s'agissait encore surtout de textiles à l'exportation et de produits élémentaires à l'importation.

Divers facteurs ont conduit au développement de ces sociétés : des

Chiffres d'affaires des sociétés de commerce international japonaises (en millions de yens)			
	1977*	1978*	1979*
Mitsui & Co.	9 024 958	8 649 472	8 360 641
Mitsubishi Corp	9 609 009	9 324 544	8 836 647
C. Itoh & Co.	6 332 657	6 355 973	6 560 739
Marubeni Corp	6 438 242	6 350 127	6 271 184
Sumitomo Shoji	5 825 444	5 883 597	5 849 150
Nissho-Iwai	4 527 070	4 283 498	4 177 290
Kanematsu-Gosho	2 335 713	2 160 748	2 039 532
Toyo Menka	2 521 751	2 247 732	2 136 396
Nichimen Jitsugyo	1 810 546	1 752 942	1 789 296

* mars.

concentrations à la suite des difficultés de l'après-guerre ont augmenté leur puissance économique.

- L'absence de monnaie internationale et la pénurie de dollars de l'après-guerre les a, compte tenu de la nécessité vitale de commerce international pour le Japon, incité à apprendre à gérer des échanges fondés sur le troc.

Malgré cela, on commence dès le milieu des années 1950 à constater un *certain déclin des sociétés de commerce*. D'abord parce que la diversification des produits avait tendance à faire baisser les bénéfices, ensuite, parce qu'un nombre accru de producteurs se chargeaient directement de la commercialisation de leurs produits. Ainsi, malgré une place traditionnellement dominante dans le commerce des produits de base, les sociétés de commerce international japonaises voyaient déjà leurs positions s'effriter pour certains secteurs comme la sidérurgie et les produits chimiques.

Certains fondements de leur puissance restent cependant intacts, comme un *réseau d'information d'une efficacité inégalée*. Toutefois, selon les informations recueillies par la délégation, leur déclin s'accélérerait encore aujourd'hui notamment parce que la part *la plus dynamique du commerce japonais (électronique, automobile) avait tendance à être commercialisée directement par les producteurs*.

2° Une implantation systématique à l'étranger.

Les investissements à l'étranger sont utilisés pour garantir des approvisionnements ou préserver des parts de marchés. En 1980, ils représentent environ 50 milliards de dollars, soit 5,5 % du P.N.B., pourcentage comparable à celui des Etats-Unis.

En 1978, sur les quelque 2 700 filiales dénombrées à l'étranger, 45 % étaient implantées en Asie, 20 % aux Etats-Unis, 15 % en Amérique latine et en Europe.

Ces investissements concernent pour les trois cinquièmes le secteur industriel. Ils sont concentrés, soit dans des secteurs à *technologie standard* et à *fort coefficient de main-d'oeuvre* (textile à Hong Kong, assemblage électronique à Taïwan, Hong Kong et Singapour), soit dans les secteurs où il faut défendre *les positions acquises* (automobiles aux Etats-Unis) ou tourner d'éventuelles barrières protectionnistes (automobiles ou motocyclettes en Europe), soit enfin dans des secteurs où il faut *assurer son approvisionnement* (pétrole, aluminium, caoutchouc en Indonésie, pétrochimie en Arabie Saoudite).

Le Japon semble désormais accentuer son effort d'investissement dans les *secteurs à technologie de pointe*, notamment pour éviter des barrières protectionnistes, mais *l'opération est plus risquée : à la difficulté de fabriquer loin de ses bases un produit complexe, s'ajoute la perte d'avantages qui tiennent moins aux machines qu'aux hommes et à leur productivité.*

Dans tous les cas, au niveau de l'implantation commerciale qui accompagne systématiquement l'effort japonais à l'exportation, le Japon bénéficie en ce qui concerne l'expatriation des hommes d'un avantage considérable maintes fois souligné devant notre délégation : celui du nombre et de la frugalité. Sans qu'il soit possible d'étayer cette affirmation par des chiffres, le cadre japonais est sans doute celui qui accepte le plus facilement de s'expatrier et à un moindre coût. Le nombre est alors gage de sérieux et d'efficacité, notamment dans la surveillance des filiales : de fait, fiabilité et rapidité, telles sont les qualités généralement reconnues aux services après vente des sociétés japonaises.



Ainsi, dans une première approche, peut-on expliquer le développement des exportations du Japon comme la conséquence de la conjugaison d'une spécialisation très poussée et d'une organisation commerciale très spécifique.

Mais, d'une façon plus générale, on peut aussi interpréter ce phénomène comme le résultat du succès d'une stratégie commerciale peu compatible avec la logique sur laquelle repose actuellement la division internationale du travail entre les autres pays industrialisés.

B. L'ASYMÉTRIE DU COMMERCE EXTÉRIEUR JAPONAIS : UNE MENACE STRUCTURELLE POUR L'EUROPE

Si l'Europe réagit si violemment face à la menace japonaise, c'est d'abord à cause de la croissance d'un déficit commercial qui, passant de 2,5

milliards de dollars en 1974 à près de 7,5 milliards de dollars en 1979, *a triplé en six ans*. Mais, c'est aussi parce qu'elle se sent comme désarmée face à un adversaire dont certains n'hésitent pas à mettre en cause la loyauté commerciale. Mais au-delà des arguments – contestables d'ailleurs comme on le verra plus loin – qui font de la surcompétitivité japonaise la conséquence d'avantages anormaux liés à la sousévaluation du Yen et à la fermeture de fait ou de droit du marché intérieur japonais, force est de constater que **les Japonais ne jouent pas le jeu de la spécialisation internationale, ou du moins pas le même jeu que les autres pays industrialisés**. La concurrence japonaise apparaît en effet d'une toute *autre nature* que celle que se livrent les pays européens : *proche de celle qui résulte des pays en voie de développement dans sa logique, elle porte, par son objet, sur des biens sophistiqués, et repose sur une avance technologique et une indépendance économique qui la rend incontrôlable* : la concurrence japonaise intersectorielle et non intrasectorielle trouve son dynamisme dans la recherche d'excédents commerciaux que tend à rendre nécessaire une spécialisation à caractère de plus en plus horizontal.

1° Concurrence intersectorielle contre concurrence intrasectorielle :

Jusqu'en 1973, la composante la plus dynamique du commerce mondial était les échanges entre pays développés. Ceux-ci, qui en représentaient 60 % en 1950, ont accru leur part pour constituer 70 % du commerce mondial.

Cette situation traduisait sans doute les effets favorables de la constitution de groupements économiques régionaux et des abaissements de tarifs douaniers négociés dans le cadre du GATT. Toutefois le facteur fondamental semble avoir été la **modification des ressorts de l'échange international**. Celui-ci n'a pas pour objet de permettre à un pays de se procurer les produits pour lesquels il est relativement moins compétitif du fait de la quantité ou de la qualité des facteurs de production dont il dispose, il offre également la possibilité à chaque pays de se procurer une *gamme de produits suffisamment variée* pour satisfaire des consommateurs ou des industriels aux besoins toujours plus spécifiques. Les uns, parce que dotés d'une *revenu largement discrétionnaire*, ne recherchent pas seulement un objet pour sa *fonction* mais pour ses *différences* – souvent marginales par rapport à sa fonction – qui lui permettent d'exprimer sa personnalité. De ce point de vue, l'objet importé présente par définition une étrangeté, une originalité qui le rend, à priori, plus apte que le produit national à distinguer celui qui le consomme, et donc à répondre à ce besoin de personnalisation propre aux sociétés industrielles évoluées. Les autres, parce que l'acquisition de biens étrangers leur permet de trouver les *matériels souvent très spécifiques* adaptés à leurs besoins : de fait, cette conception de l'échange international, qui s'applique surtout aux pays européens, traduit la constatation générale que ces pays ont tendance à échanger des biens de même type, différant simplement par leurs caractéristiques techniques. Il y a là un phénomène *d'interpénétration des marchés*, qui, s'il n'exclut pas certaines spécialisations sectorielles – l'Allemagne fédérale dans les machines outils par exemple – aboutit, en général, même pour des catégories statistiques assez fines, à l'existence de *flux croisés*.

Depuis 1973, au contraire, il semble que ce type d'échanges, fondé sur la différenciation des besoins et sur la multiplication des spécifications techniques, recule *par rapport au commerce entre économies aux structures complémentaires*.

Celui-ci avait relativement régressé au cours de la période antérieure, bien qu'il corresponde aux analyses les plus communément reçues en économie politique, qui faisaient de l'asymétrie des dotations un facteur de production, le ressort et la justification de l'échange international. Cette évolution avait correspondu à la diminution relative du commerce entre pays en voie de développement et pays développés.

Inversant cette tendance, la crise de 1974 marquait un très net retour à la complémentarité de l'échange international : le commerce traditionnel de biens manufacturés contre produits primaires s'intensifie avec la hausse des produits énergétiques et, dans une moindre mesure, des matières premières, tandis que se multiplient les échanges de biens d'équipements contre produits de consommation ou pièces détachées.

Une telle inflexion dans la structure mondiale résulte à court terme de la nécessité pour les pays développés de dégager les excédents commerciaux nécessaires au paiement de leurs factures pétrolières en exportant des biens d'équipement. A plus long terme, ce type d'échanges apparaît comme la conséquence d'un phénomène de délocalisation des activités industrielles, qui s'explique, lui-même, par une certaine convergence d'intérêts entre les firmes internationales, soucieuses de rentabiliser des techniques de production éprouvées en bénéficiant de charges salariales moindres, et les gouvernements des pays du Tiers Monde, toujours désireux d'accélérer leur développement en transformant sur place leurs matières premières ou obligés d'exporter pour faire face au service de leur dette.

La stratégie japonaise vient justement perturber un processus d'ajustement des balances des paiements, dont on doit en tout état de cause souligner le caractère explosif.

En effet, un système économique n'est jamais aussi instable que lorsque la volonté de rééquilibrage des agents aboutit en fait à l'accroissement des déséquilibres globaux. Telle est bien la situation actuelle où la volonté des pays développés de dégager les excédents nécessaires au paiement de leur facture pétrolière et celle des pays en développement de rembourser leurs dettes, conduisent non seulement ces derniers à accroître encore leur endettement global mais également à chercher à développer des exportations qui, au moins pour la part contrôlée (c'est-à-dire commercialisées par des firmes multinationales), sont irrésistibles : alliant nouveauté technologique au coût de main d'oeuvre proche de celui des secteurs traditionnels, ces exportations menacent des pans entiers des autres économies industrialisées, alors même que la faiblesse de la croissance de celles-ci rend plus difficile les mutations sectorielles : l'atonie de la demande ne permet pas aux secteurs d'avenir de

susciter des investissements suffisants pour absorber la main-d'oeuvre menacée dans les secteurs non concurrentiels.

C'est dans ce contexte que **la concurrence du Japon apparaît particulièrement dévastatrice** puisqu'elle emprunte sa logique à une politique volontariste d'industrialisation dont la plupart des pays en voie de développement rêvent encore, pour l'appliquer non seulement aux produits manufacturés standards mais aux produits de haute technologie, sans pour cela avoir sacrifié son indépendance nationale : le Japon a su transférer sa technologie en conservant son autonomie. L'Occident reçoit maintenant un choc en retour, d'autant plus violent qu'il s'agit d'une concurrence sectorielle massive, laissant peu de chance à ceux qui voudraient se glisser ou se maintenir dans quelques mini créneaux substantiels : ceci est particulièrement vrai pour l'optique et l'électronique grand public où le Japon est en position de quasi monopole, mais aussi pour certaines industries traditionnelles comme les chantiers navals où il absorbe 60 % des commandes mondiales, ou l'acier pour lequel il a pris le rang de premier producteur mondial, deux secteurs dans lesquels ses concurrents occidentaux ne survivent qu'à coups d'onéreuses et massives aides publiques.

Le Japon est en train de s'assurer, sinon le monopole, du moins une position dominante dans nombre de secteurs stratégiques, du point de vue de l'emploi : l'automobile, dont il vient d'accéder au rang de premier producteur mondial, ou les technologies futures (microprocesseurs, robots...).

Il y a donc l'amorce d'un décollage technologique, où la nature même des créneaux retenus, leurs liaisons techniques comme le caractère porteur de la demande – qu'il s'agisse de produits de consommation comme de biens électroniques ou de biens d'équipement, robots ou même microprocesseurs – leur permet d'être entraînés par la croissance même du marché.

Dans la division internationale du travail, la stratégie japonaise tend à une spécialisation fondée sur une complémentarité sectorielle, à la fois parce qu'elle se résout en un **troc, matières premières et énergie contre produits manufacturés**, et parce qu'à l'intérieur même de cette catégorie, l'échange porte sur des **produits non concurrents** : produits de haut de gamme contre produits de bas de gamme, ou produits de haute technologie dont il n'existe pas d'équivalent national.

Il s'agit bien d'une complémentarité sectorielle au sens large. Dépourvue de ressources naturelles, sauf en ce qui concerne la pêche, le Japon échange donc des produits manufacturés contre des matières premières et de l'énergie. Ainsi, absorbe-t-il 38 % du minerai de fer importé par les pays de l'OCDE, 33 % du coton, 32 % du bois ainsi que 23 % de la laine et de l'étain.

En contrepartie, **les importations japonaises de produits manufacturés ne représentaient que 24,6 % du total de ses importations**. En 1977, elles n'atteignaient que la moitié de celles des PaysBas ou de la Belgique, le tiers de celles de la France, le quart de celles de la République fédérale d'Allemagne. Pour

la même année, le Japon importait pour 129 dollars de produits manufacturés par habitant contre 327 dollars pour les États-Unis et 856 dollars pour la C.E.E.

Ces importations de produits manufacturés sont constituées essentiellement soit de biens dont le Japon ne maîtrise pas encore la technologie (avions, nucléaire), soit des biens pour lesquels il est concurrencé par les nouveaux pays industriels. Ceux-ci jouent en effet un rôle stimulant pour inciter le Japon à poursuivre son effort technologique.

2° Quand passent les oies sauvages poussées par le vent du Sud...

Le processus de développement du Japon, qui lui a permis de faire son décollage économique au XIX^e siècle comme son décollage technologique aujourd'hui, peut s'interpréter à partir du schéma élaboré dès 1935 par un économiste japonais Kaname AKAMATSU. Le principe de l'explication serait le suivant. Dans un *premier temps*, le pays en voie de développement *n'exporte que des matières premières* comme par exemple de la soie. Par ailleurs, les importations en provenance de pays plus avancés peuvent seules satisfaire sa demande de produits manufacturés. A ce stade, le pays accroît essentiellement ses échanges non avec ses voisins, qui sont au même stade de développement que lui, mais avec les pays les plus avancés, dont les structures économiques sont très différentes des siennes.

Dans un *second temps*, l'amorce d'un développement économique engendre un accroissement de la demande domestique qui permet de rentabiliser la *fabrication sur place de produits manufacturés peu sophistiqués*, c'est-à-dire essentiellement des biens de consommation. C'est à ce moment que des mesures protectionnistes – on reconnaîtra une application des théories économiques de F. List relatives à l'effet éducateur du protectionnisme des industries naissantes – peuvent inciter à la substitution de la production nationale aux importations. En revanche, les importations de biens d'équipement nécessaires à la constitution de l'industrie locale augmentent.

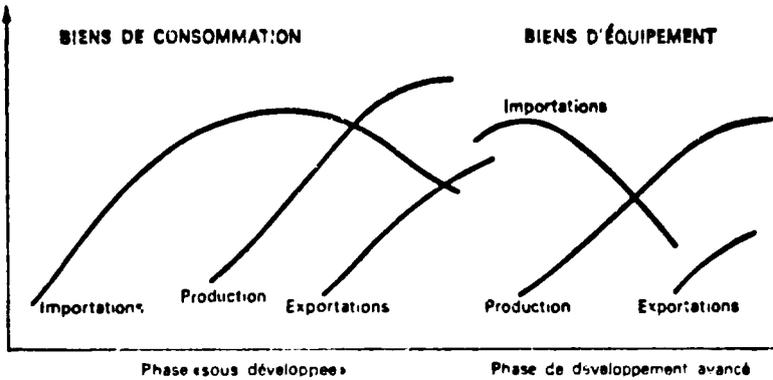
Dans un *troisième temps*, les industries locales qui maîtrisent leur technologie tout en bénéficiant de coûts de main d'oeuvre moindres, peuvent *développer leurs ventes sur les marchés voisins*. Parallèlement, cette production accrue exige des *importations de matières premières* en provenance des pays en voie de développement de la zone : il y a donc accroissement des échanges entre pays en voie de développement.

Enfin s'amorce une *deuxième séquence* : le pays s'est suffisamment développé pour *entreprendre la production de biens d'équipement qu'il sera à même d'exporter*. Dans les pays en voie de développement environnants, tandis que ceux-ci entament à leur tour le processus de développement et commencent à exporter certains biens manufacturés standards. Représentée graphiquement, cette évolution se traduit par une série de courbes qui, dans

l'imagination poétique d'Akamatsu, la fait apparaître comme un « vol d'ois sauvages ».

La réalité est à l'évidence plus complexe, puisque comme le note Akamatsu lui-même, le processus ne joue pas globalement mais s'applique à l'intérieur d'une même catégorie à des produits de degré de complexité croissante. L'industrialisation ne se résume pas par la juxtaposition de deux séries de courbes, les unes relatives aux biens de consommation, les autres aux biens d'équipement, mais devrait se représenter par un enchevêtrement de courbes qui correspondent chacune à des niveaux de sophistication technologique supérieure.

Le développement en vol d'ois sauvages



« Les ois sauvages vont en automne au Japon, en provenance de la Sibérie où elles retournent au printemps, et elles volent selon des formes en V inversées, qui se recouvrent en partie, à la manière des courbes du graphique ci-dessus ». Kaname AKAMATSU.

% DES EXPORTATIONS DES PAYS D'ASIE EN % DES EXPORTATIONS DU JAPON		
	1975	1981
Chantiers navals ..	3 %	21.7 %
Équipement électrique	34.8 %	51.5 %
Mécanique	14.4 %	35.5 %
Pétrochimie	6.9 %	19 %
Engrais chimique ..	0 %	77.1 %
Acier	4.1 %	7.8 %
Textile	98 %	145 %

Ainsi, au fur et à mesure que les pays les moins avancés atteignent un niveau de développement suffisant pour entamer la production des biens dont la technique est devenue standard, le pays considéré devient un pays intermédiaire qui concurrencé dans ses secteurs les plus anciens doit partir à la conquête des technologies les plus avancées. On doit souligner le rôle tenu

dans ce schéma par la demande en général et la demande intérieure en particulier, qui apparaît comme le soutien de la stratégie d'industrialisation nationale. On doit à ce propos rappeler que le Japon a des importations d'un montant assez modeste - 10 % - par rapport à celui de son produit intérieur brut.

Le Japon des années 1960 et 1970 était ce pays intermédiaire. Son développement en « vol d'oies sauvages » qui résulte fondamentalement d'une volonté nationale de développement et de dépassement d'une vulnérabilité est essentiel mais il apparaît aussi avoir été stimulé par l'expansion des pays en voie de développement, ces pays du « Sud » qui absorbent les équipements exportés par le Japon et lui font subir le choc en retour d'importations à bas prix : la Corée du Sud, Singapour et Hong Kong, sont autant de menaces pour les secteurs les moins modernes du Japon et obligent celui-ci à une perpétuelle fuite en avant technologique.

Mais la croissance phénoménale de l'économie japonaise est bien supérieure à celle de ses concurrents occidentaux et conduit ce pays à passer en tête des nations industrialisées pour une part appréciable de produits de haute technologie.

3° Une spécialisation fondée sur la technologie.

La spécialisation - acquise mais toujours mobile - dans certaines technologies porteuses d'avenir qui caractérise les exportations du Japon, l'entraîne dans une dynamique où la croissance des exportations nécessaires à la survie du système japonais s'accompagne d'une demande croissante de matières premières et d'énergies, et d'importations de plus en plus importantes de produits manufacturés standards en provenance des pays du Sud, ainsi que, comme on l'a vu d'investissements à l'étranger de plus en plus nombreux. Dès lors, les succès à l'exportation appellent d'autres succès à l'exportation. Non seulement cette logique de développement rend indispensable un excédent commercial global - ne serait-ce que pour financer les exportations de capitaux - mais encore cet excédent doit être principalement obtenu à l'encontre des pays industrialisés : les surplus qui doivent financer les achats de matières premières et d'énergie peuvent en principe être obtenus sur les pays du Tiers-Monde et tout spécialement de ceux de l'OPEP, mais la capacité d'absorption financière, pour les pays en voie de développement, et physique, pour les pays pétroliers, déjà peu peuplés, atteint vite ses limites pour les produits de haute technologie dans la production desquels se lance le Japon. Ceci est particulièrement vrai pour les produits électroniques et l'optique. Cela dit, le processus est peut-être en voie d'atteindre un stade nouveau. L'offensive japonaise portant non seulement sur des biens pour lesquels a été éliminé très tôt toute concurrence d'envergure, mais sur des biens comme l'automobile pour lesquelles les concurrents sont plus avancés dans la technologie du produit, et sur lesquels leurs avantages essentiels résultent de leurs méthodes de production.

Cette relative brutalité des percées commerciales japonaises est inhérente à un processus de développement où aguerrie sur le marché intérieur, une industrie a les moyens de se livrer à une offensive d'envergure. D'une façon générale, les entreprises japonaises, qu'il s'agisse de la conquête des marchés extérieurs ou de celle de nouvelles technologies, mettent toujours plus que la « masse critique » des moyens nécessaires pour se donner les meilleures chances de succès.

Pour l'automobile, le Japon vient de passer à la seconde phase : attaquant un marché - celui des Etats-Unis - où ses produits n'étaient pas directement concurrents de ceux des industries locales, il a maintenant atteint un régime de production suffisant pour se lancer à la conquête d'un marché européen où les produits locaux, bien qu'avancés technologiquement, sont directement substituables.

Deux observations permettent d'apprécier plus exactement la portée de la menace. D'une part, on remarque que *l'offensive industrielle japonaise ne se développe pas seulement sur le front de la haute technologie* pour laquelle la demande n'est pas encore suffisante pour assurer une fonction d'entraînement pour tous les secteurs de l'économie, *mais également dans des produits traditionnels à demande croissante* et dont l'impact est important sur l'emploi de l'ensemble des secteurs de l'économie eu égard à la fois à l'importance de la main d'œuvre de type secondaire nécessaire et à un coefficient de capital élevé.

POSITION DU JAPON PARMIS LES FOURNISSEURS DE LA FRANCE

	1970	1973	1975	1977	1978	1979
Valeurs des importations millions de Francs	1062	2412	4282	6795	7411	8756
‰ total monde	1,0	1,5	1,8	2,0	2,0	1,9
Rang du Japon	16	11	12	11	11	11

- Position du Japon parmi les clients de la France

	1970	1973	1975	1977	1978	1979
Valeurs des exportations en millions de francs	854	1904	1618	2256	2752	3961
‰ total monde	0,9	1,2	0,7	0,7	0,8	1,0
Rang du Japon	17	11	26	26	20	15

D'autres secteurs que celui de l'automobile apparemment mûrs – c'est-à-dire les technologies suffisamment rodées sur un marché intérieur important – pour amorcer un passage à la seconde phase sont les industries lourdes et chimiques, qui ont atteint un stade où, ayant saturé le marché national et pu y acquérir la compétitivité nécessaire, ils sont maintenant en mesure de faire une percée sur le marché mondial.

D'autre part, cette offensive commerciale ne se limite pas au seul marché national des pays concurrents. Comme peut en témoigner le cas de l'automobile, le Japon menace les marchés d'exportations : tel est le cas de l'Afrique où en 1979 les Japonais ont vendu plus d'automobiles que la France.

Si la stratégie à l'exportation du Japon apparaît comme fondamentalement agressive, c'est donc qu'elle procède d'une règle de jeu de la concurrence internationale différente de celle auxquelles sont habitués les autres pays occidentaux. Tous sont donc menacés et tout particulièrement ceux qui comme la France ont une économie moins adaptable et socialement plus fragile que d'autres pays de taille comparable.

C. LES ÉCHANGES FRANCO-JAPONAIS

Le chiffre du commerce extérieur de la France avec le Japon témoigne d'un déséquilibre fondamental. Le constat initial semble décourager toute riposte tant la supériorité de l'industrie japonaise, résultant du processus de spécialisation précédemment décrit, paraît écrasante. L'examen détaillé des performances comparées de notre industrie par rapport à celle de l'Angleterre et de la République fédérale d'Allemagne, révèle à la fois les espoirs d'amélioration et les menaces de détérioration d'une situation aux limites de l'intolérable.

La France et le Japon sont l'un pour l'autre des partenaires d'un rang très moyen. Selon les douanes japonaises, notre pays était, en 1978, le **21^e client du Japon et son 27^e fournisseur**. Parallèlement, les statistiques douanières françaises indiquent que le Japon était, en 1977, notre **11^e fournisseur** (2 % des produits importés par la France étaient d'origine japonaise) et notre **20^e client** (il absorbait 0,8 % de nos exportations). On notera néanmoins, que le courant d'affaires entre les deux pays a crû régulièrement : 7 907 millions de F en 1976, 10 163 millions de F en 1978 et 12 702 millions de F en 1979, soit une hausse de 17,9 %.

Cette progression ne s'est pas poursuivie en 1980. Les résultats pour 1979 marquaient une sensible amélioration par rapport aux années antérieures, mais celle-ci n'a été que de courte durée, comme en témoignent les résultats pour l'année 1980.

EVOLUTION DES ECHANGES ENTRE LA FRANCE ET LE JAPON

	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
<u>Exportations</u>	854	858	1156	1905	2231	1618	2022	2258	2754	3953
<u>Importations</u>	1062	1530	1856	2412	4554	4282	5385	6795	7409	8749
<u>Solde</u>	- 208	- 672	+ 700	- 507	-2323	-2664	-3863	-4537	-4655	-4794
<u>Taux de couverture</u>	80	56	62	79	49	38	35	33	37	45
<u>Variation d'une année sur l'autre :</u>										
<u>Exportations</u>		+ 0,4 %	+34,7 %	+64,7 %	+ 17,1%	-27,4 %	- 24,9%	+ 11,6%	+ 21,9%	+43,5
<u>Importations</u>		+44 %	+21,3 %	+29,9 %	+ 88,8%	- 5,9 %	+ 37,3%	+ 15,4%	+ 9 %	+18,1

1° Une amélioration conjoncturelle en 1979.

Malgré une amélioration sensible en termes de taux de couverture due notamment à la « bonne volonté » des Japonais, les échanges ont continué en 1979 de se caractériser par un fort déséquilibre. Celui-ci est à la fois quantitatif et qualitatif.

Sur le plan quantitatif, il se traduit par un déficit croissant au détriment de la France. Il atteignait 4 538 millions de F en 1977, 4 655 millions de F en 1978, et 4 796 millions de F l'an dernier. Certes, le déficit que nous enregistrons avec la RFA (10 125 millions de F en 1979) ou les Etats-Unis (17 677 millions de F) est supérieur en valeur absolue ; mais, dans ces deux derniers cas, notre taux de couverture (85,6 % avec la RFA, 71 % avec les Etats-Unis) reste acceptable, alors que s'agissant du Japon il a atteint 33 % en 1977, 37 % en 1978 et 45,1 % en 1979.

Sur le plan qualitatif, la situation est également très défavorable. En effet, les ventes japonaises incorporent largement plus de valeur ajoutée que nos propres exportations, comme le montre le tableau ci-dessous :

Principales exportations japonaises en France (1979)

(en millions de francs)	1978/1979
- matériel électronique ménager	1 523 + 34,4 %
- matériel électronique professionnel	1 367 + 30,2 %
- automobile	1 135 + 90,4 %
- instruments et matériels de précision	1 125 + 15,7 %

Ces quatre postes représentent 58,9 % dans le total des exportations japonaises en France dont 30 % pour le seul poste de l'électronique grand public.

Principales exportations françaises au Japon (1979)

(en millions de francs)	1978/1979
- parachimie et pharmacie	300 + 50,7 %
- boissons et alcools	428 + 45,1 %
- produits chimiques de base	546 + 30,9 %
- vêtements et accessoires	598 + 32,6 %

La part de ces quatre postes dans le total des exportations françaises au Japon atteint 47,4 %. Il faut noter toutefois que la France ne constitue pas un cas isolé. En effet, les déficits enregistrés par les U.S.A., la R.F.A. et les Pays-Bas atteignaient respectivement en 1978 : 10 307, 1 872 et 903 millions de dollars.

La concentration des ventes faites par le Japon sur le marché français tient à la spécialisation de l'effort industriel qu'il fournit à l'exportation. Quatre postes se détachent :

- automobiles et motocyclettes (taux de couverture : 4,6 % en 1979),
- matériel électrique et électronique (taux de couverture : 19,3 %),
- matériel mécanique (taux de couverture : 23,8 %),
- instruments de précision (taux de couverture : 10,9 %).

L'amélioration constatée en terme de taux de couverture tient surtout au développement de nos exportations (+ 43,5 %), nos achats n'ayant progressé que de 18,1 %. Cette évolution peut être considérée comme positive étant donné que le taux de couverture n'avait, en règle générale, cessé de se dégrader ces dernières années.

Évolution du taux de couverture	1978	1979
Pièces détachées de véhicules et matériels utilitaires de transport terrestre	19,8 %	27,4 %
Produits chimiques et demi-produits divers	74,3 %	93,1 %
Biens d'équipement professionnel	15,8 %	23 %

Les ventes françaises au Japon sont caractérisées par leur dispersion et la prédominance des articles de luxe : même si les produits chimiques constituent avec 14,2 % de nos exportations le poste le plus important, c'est un grand nombre de postes de produits de luxe comme les textiles, les objets d'art, les parfums, les vins et les alcools, les articles de voyage, qui viennent ensuite, comptant au total pour 41,6 % de nos ventes. Les autres postes ne dépassent guère 1 % du montant total de nos exportations, parmi lesquels il faut mentionner l'optique et la lunetterie, l'aluminium, les matériels d'électricité, les appareils médico-chirurgicaux et les pneumatiques, certaines de ces ventes n'étant d'ailleurs le résultat que de l'activité d'une ou deux firmes.

Le Japon s'était vu demander de marquer concrètement sa volonté de réduire le déséquilibre persistant, qui caractérise ses échanges avec la France. Quatre gestes plus ou moins significatifs ont été faits en notre faveur depuis le début de l'année 1979 :

La compagnie aérienne TDA a acheté six Airbus et annoncé son intention de commander d'autres exemplaires d'un appareil qui intéresserait également la compagnie intérieure ANA. Ces commandes ont été remises en cause par suite de l'apparition de nouvelles contraintes techniques, ainsi que du tassement du trafic.

Taux de couverture des pays de la C.E.E. avec le Japon (en 1979)		
- UEBL.....	34 %	
- G.B.	41 %	
- Pays-Bas	27 %	
- R.F.A.	53 %	
- Italie.....	88,3 %	
- C.E.E.....	47 %	(43 % en 1978)

Les autorités japonaises ont accepté de procéder à des paiements anticipés s'agissant des contrats conclus avec EURODIF en matière d'uranium enrichi et URANEX en matière d'uranium naturel. Les sommes ainsi versées avoisineraient 2 270 millions de francs.

En matière de cognac, le prix plancher servant de base au calcul de la « liquor tax » a été relevé de 1 650 à 2 150 yens par litre. Cette mesure, qui est entrée en vigueur au 1er janvier 1980, ne concerne cependant pas les VSOP.

Enfin, s'agissant du nickel, un accord est intervenu, au mois de juillet dernier, avec les importateurs japonais qui se sont engagés à enlever en 1979, 1980 et 1981 un tonnage minimal fixé de commun accord.

Par ailleurs, le déséquilibre qui caractérise nos échanges avec le Japon n'affecte que dans une moindre mesure la balance des paiements.

En effet, le déficit commercial enregistré par la France est partiellement compensé par trois séries de postes :

- Le tourisme, dont le rôle correcteur est important (220 millions de F),
- Les transports, qui dégagent un solde positif (313 millions de F), ainsi que certains services dont il est difficile d'évaluer l'impact (ventes de brevets, fourniture de pétrole brut indonésien par la CFP, etc.),
- Enfin, les livraisons de nickel néo-calédonien, qui ne sont pas comptabilisées dans les statistiques douanières bilatérales, et qui ont porté sur 135 millions de F en 1978 (contre 270 millions de F en 1977).

ÉCHANGES COMMERCIAUX FRANCO-JAPONAIS 1980

	Importations Milliers de F.	Exportations Milliers de F.	Solde	Taux de Couverture
Agriculture, sylviculture, pêche	81 778	110 869	+ 29 091	135,6
Produits des industries agricoles et alimentaires	28 017	472 729	+ 444 712	
Produits énergétiques	1 978	954	- 1 024	48,2
Matières premières minérales	15 148	4 963	- 10 185	32,8
Métaux (et prod. travail des)	898 600	777 943	- 120 657	86,6
Produits chimiques et demi- produits div.	944 957	670 770	- 274 187	71,0
Biens d'équipements profession.	4 465 395	1 007 078	- 3 458 317	22,6
Machines agricoles	150 335	23 681	- 126 654	15,8
Machines-outils à métaux	180 593	17 015	- 169 578	9,4
Autres machines-outils	195 465	16 139	- 179 326	8,2
Équipement industriel	306 376	121 164	- 185 212	39,5
Matériel manu mines sidé génic	222 748	48 903	- 173 845	21,9
Matériel électrique	180 221	29 302	- 150 919	16,3
Machines app. électror.	1 604 956	291 812	- 1 513 144	18,2
Construction navale	46 014	115	- 45 899	0,2
Construction aéronautique	20 480	349 103	+ 328 623	
Armement				
Instruments et Mat. précision	1 352 207	109 844	- 1 242 363	8,1

	Importations Milliers de F.	Exportations Milliers de F.	Solde	Taux de couverture
Biens d'équipement ménager	2 027 503	17 464	- 2 020 039	0,9
Matériel électron. ménager	1 931 457	2 034	- 1 929 423	0,1
Equipement ménager	106 046	15 430	- 90 616	14,6
Equipement auto. des ménages	1 670 644	29 430	- 1 641 214	1,8
Voitures particulières	978 137	28 453	- 949 684	2,9
Motocycles, cycles, caravanes	692 507	97 7	- 691 930	0,1
Pièces dét. mat. util. transp.	392 730	64 800	- 327 930	16,5
Véhicules utilitaires	115 802	74	- 115 728	0,1
Pièces et équip. de véhicules	273 319	64 142	- 209 177	23,5
Mat. ferrov. autres mat. trans.	3 609	584	- 3 025	16,2
Biens de consommation	1 150 038	1 478 881	+ 328 843	128,6
Produits pharmaceutiques	5 985	166 336	+ 160 351	
Parfumerie produits entretien	4 708	126 235	+ 121 527	
Autres produits de parachimie	244 595	108 305	- 136 290	44,3
Ouvrages textiles en files	216 888	151 310	- 65 578	69,8
Produits de la bonneterie	21 481	86 477	+ 64 996	402,6
Articles d'habillement	38 805	254 185	+ 215 380	655,0
Matières text. natur. préparées	3 619	8 485	+ 4 866	234,5
Fils et files	6 262	23 751	+ 17 489	379,3
Cuirs et peaux	17 039	2 333	- 14 706	13,7
Articles en cuirs	21 087	175 348	+ 154 261	831,5
Chaussures	2 035	25 567	+ 23 532	
Presse prod. Imprim. édition	41 476	26 079	- 15 397	62,9

	Importations Milliers de F.	Exportations Milliers de F.	Solde	Taux de couverture
Meubles	3 862	6 146	+ 2 284	159,1
Produits de la scierie	841	1 219	+ 378	144,9
Autres prod. trav. méc. bois	4 882	3 728	- 1 154	76,4
Produits divers	516 473	313 377	- 203 096	60,7
Divers	24 894	2 495	- 22 399	10,0
TOTAL.....	11 711 682	4 638 376	- 7 073 306	39,6

Des résultats médiocres en 1980 :

Le taux de couverture global de nos échanges retrouve son niveau des années antérieures à 1979, inférieur à 40 %, soit 39,6 %.

L'analyse sectorielle telle qu'elle résulte du tableau ci-joint ne marque pas d'évolution sensible pour un commerce extérieur qui reste fortement déséquilibré. Les échanges de produits de l'agriculture, de la sylviculture et de la pêche restent d'un montant modeste (110 millions de F), et sont excédentaires pour la France qui obtient un taux de couverture de 135,6 %. Ils sont dominés par les vins du côté français et la pêche du côté japonais.

Pour le domaine des produits agro-alimentaires, la France réussit à dégager un excédent de 445 millions de F sur des échanges de 472,8 millions de F.

En ce qui concerne les produits du travail des métaux, le taux de couverture est en amélioration par rapport à la situation de ces dernières années et atteint 86,6 % pour un courant d'échanges de près de 900 millions de F : notre fort déficit en produits sidérurgiques (les taux de couverture ne dépassent guère 10 %) est compensé par nos excédents dans le domaine des métaux non ferreux (+ 182 %).

En ce qui concerne les demi-produits, nos performances dans le verre et la chimie minérale - dont les taux de couverture atteignent respectivement + 338 % et + 378 % - compensent en partie les déficits accusés pour les matériaux de construction - taux de couverture 18 % - les matières plastiques et le caoutchouc - taux de couverture 48,7 % - la pâte à papier - taux de couverture 7,3 % - En définitive, ce poste a un taux de couverture de 70 %.

La rubrique générale des biens d'équipement professionnels se caractérise à la fois par la faiblesse de taux de couverture (22,6 %) et l'importance du courant d'échange, plus de 4,5 milliards de F. Le déficit des biens d'équipement professionnels représente la moitié de notre déficit global. Un examen détaillé montre que sauf pour la construction aéronautique, qui dégage un excédent substantiel de près de 330 millions de F, tous les autres postes ont des taux de couverture très faibles, de l'ordre de 10 à 20 %. Deux d'entre eux, l'électronique professionnelle et les matériels de précision accusent des déficits qui représentent la moitié du déficit total des biens d'équipement professionnels.

Le déficit de la rubrique des biens d'équipement des ménages est non moins considérable : 2 milliards de F, soit un taux de couverture de 9,9 %. Les postes les plus remarquables par l'inexistence même de nos exportations et l'importance de nos importations sont ceux de biens électroniques ménagers et les automobiles. Le premier est déficitaire de près de deux milliards de F avec un taux de couverture de 0,1 % ! Le second est déficitaire de 1,7 milliard de F et avec un taux de couverture de 1,8.

Évolution comparée des parts de marché de la France et du Japon

	1970	1971	1972	1973	1974
Parts de marché de la France	8,2	8,3	8,8	9,0	8,6
Parts de marché au Japon	9,0	9,8	9,9	9,3	10,4

	1975	1976	1977	1978	1979
Parts de marché de la France	9,2	8,9	8,9	8,9	9,3
Parts de marché au Japon	9,8	10,7	11,3	11,4	9,8

En revanche, la situation de nos échanges de biens de consommation divers est très favorable : les taux de couverture sont généralement importants, mais les quantités sont relativement faibles, bien que le courant d'échanges total, 1,5 milliard de F, soit moins négligeable. On peut noter que les excédents réalisés dans les domaines des produits pharmaceutiques et de la parfumerie sont assez largement compensés par notre déficit dans les autres produits de la parachimie. Le solde positif global, 329 millions de F, soit un taux de couverture de 128,6 %, tient essentiellement aux excédents dégagés par ces deux postes, ainsi qu'à celui obtenu dans l'habillement.

Dans ces conditions, et compte tenu de la poussée japonaise dans le domaine automobile, il est peu étonnant que l'on ait constaté une certaine nervosité dans les relations commerciales franco-japonaises.

D. UNE CERTAINE TENSION DANS LES RELATIONS COMMERCIALES FRANCO-JAPONAISES

D'une façon générale, avant même que la question de l'automobile vienne assombrir les relations franco-japonaises, les autorités françaises ont toujours estimé que les mauvais résultats français ne provenaient pas seulement de la surcompétitivité japonaise, mais également de certains obstacles au développement de nos exportations.

1° Le « cryptoprotectionnisme » japonais.

S'il est vrai que sous la pression de la C.E.E. et des Etats-Unis, le Japon a déployé des efforts certains, ces dernières années, pour réduire ou faire

disparaît. Quelques uns des obstacles les plus flagrants - de nature tarifaire ou non tarifaire - à la pénétration des produits étrangers (le Japon a mis en application les accords du « Tokyo Round » avant même que la Diète ait pu les ratifier), des difficultés nombreuses subsistent, tenant au cryptoprotectionnisme perpétué par certaines réglementations et pratiques administratives. Elles concernent les importations et les investissements.

- Les importations :

Le Japon maintient des restrictions qualitatives sur 27 produits dont 22 produits agricoles.

En outre, nos exportateurs se heurtent, pour différents produits, à des pratiques douanières dissuasives, des problèmes de conformité aux normes, etc. Il en va ainsi tout particulièrement de nos exportations de produits agricoles. Il s'agit d'ailleurs de cas souvent évoqués avec les Japonais, tels le problème du « Moulbie », des Grands Moulins de Paris, des apéricubes, ou des pommes. Dans le cas du cognac, les mesures prises récemment par Tokyo ont en partie été annulées par la dépréciation du yen et l'inflation.

Parallèlement, nos exportateurs d'automobiles ne manquent pas de signaler le rôle particulièrement dissuasif joué par les obstacles non tarifaires : rigueur des normes, procédure d'homologation particulièrement longue (un an pour la R.30 exigeance d'une plaque d'acier sous le moteur de la R.5, au motif que son échauffement risquait de faire fondre le maccadam !) et complexité des circuits de distribution.

- Les investissements :

Malgré les mesures de libéralisation prises en mai 1976 et dans le cadre de la loi de décembre 1979 sur le contrôle des changes, les investissements étrangers (donc français) au Japon se heurtent aux problèmes suivants :

- exigence de l'autorisation préalable dans quatre secteurs non négligeables, pratiquement fermés : agriculture, cuir, raffinage pétrolier, mines,

- préférence donnée aux entreprises japonaises sur les entreprises étrangères quant aux possibilités de rachat des sociétés existantes au Japon.

On peut se féliciter, toutefois, de ce qu'au cours de l'année 1979, un très relatif rééquilibrage de la balance des investissements se soit opéré entre nos deux pays : le flux d'investissements japonais en France n'a été que le double des investissements français au Japon (125 M.F. contre 55), alors qu'entre 1972 et 1978 le rapport était de un à trois.

2° Les obstacles sur le marché français invoqués par les Japonais.

De leur côté, les Japonais font état de divers problèmes ponctuels, et

demandent, d'une manière générale, la suppression des mesures restrictives (notamment des contingents), existant à l'encontre de leurs produits sur le marché français.

Il s'agit principalement de l'électronique grand public.

Il existe des contingents limitant l'entrée des produits japonais dans ce secteur très sensible. Grâce à ces contingents, la pénétration japonaise est nettement plus faible sur notre marché (de 2 % pour les téléviseurs noirs et blancs à 6,4 % pour les appareils de radio) que sur les marchés d'autres pays européens (en République fédérale d'Allemagne : 16,5 % pour les téléviseurs noirs et blancs 23,7 % pour les appareils de radio).

- Ces contingents, fixés en unités (88 000 pièces originaires + 44 000 pièces au titre de la libre pratique pour les récepteurs de télévision ; 390 000 + 166 000 pièces pour les récepteurs radio), n'ont pas été augmentés depuis 1976.

- Malgré la pression japonaise, le Gouvernement français considère comme inopportune toute augmentation même limitée de ces chiffres.

- En effet, une restructuration de l'industrie européenne est en cours et doit pouvoir se faire dans un climat de concurrence atténuée. Les industriels européens essayent d'ailleurs d'obtenir de la part des constructeurs japonais des accords d'autolimitation, à l'exemple de ce qui s'est fait aux Etats-Unis.

En outre, on peut s'inquiéter de la croissance des ventes japonaises non contingentées de tubes de télévision. Un arrangement d'autolimitation devrait intervenir sur ce point.

Les Japonais demandent régulièrement - à titre symbolique - la suppression de la totalité des restrictions quantitatives existantes. Pour le Gouvernement français une réponse négative s'impose, dans la mesure où le déséquilibre des échanges demeure considérable et où les Japonais eux-mêmes maintiennent de telles restrictions.

3° La question automobile :

Si la France n'exportait pratiquement pas d'automobiles au Japon, celui-ci avait jusqu'à présent maintenu ses ventes d'automobiles en France à un pourcentage assez faible du marché : 2,5 % en 1979. La saturation - que l'on pourrait qualifier de « politique » - *du marché nord américain* a eu pour conséquence indirecte d'accentuer *la pression japonaise sur les marchés de la*

Communauté économique européenne et notamment sur celui de la France. Le Gouvernement français a réagi en bloquant les importations japonaises au niveau de 3 % du marché, chiffre constituant la côte d'alerte tacitement fixée et respectée de facto par les japonais jusqu'en 1980, créant ainsi un climat de tension dans les relations commerciales franco-japonaises.

- *La pression japonaise sur les marchés de la C.E.E.*

De fait, l'offensive japonaise dans le domaine automobile apparaît inquiétante à la fois par la rapidité des taux de progression de ses ventes et par la réorientation de son effort à l'exportation du continent nord-américain vers le continent européen.

Les japonais, qui contrôlent maintenant 23 % du marché américain sont devenus les premiers producteurs automobiles du monde : au cours des six premiers mois de cette année, ils avaient déjà produit 5,5 millions de véhicules, soit 1,2 millions de plus que les américains.

Comme l'indique le tableau ci-joint, le Japon a fortement développé ses ventes en Europe malgré la faiblesse de la demande.

En effet, après avoir connu une relative stagnation en 1979, par rapport à 1978, la plupart des marchés de l'automobile dans les principaux pays industrialisés ont connu au cours du premier semestre de 1980 une dépression assez sensible : le recul des immatriculations entre les premiers semestres de 1979 et de 1980 a été particulièrement fort en Allemagne (- 12,1 %) au Royaume-Uni (- 15,7 %), aux Etats-Unis (- 18,2 %), et aux Pays-Bas (- 20,1 %). En France, par contre, la diminution du nombre des immatriculations est moins accentuée (- 6,1 %), alors qu'en Italie le marché automobile connaît une assez forte relance.

Malgré l'évolution des marchés, les ventes japonaises se sont fortement accrues (+ 40 % au cours des six premiers mois de l'année, comparées à ceux de 1979), moins sensiblement toutefois vers les pays de la C.E.E.

Corrélativement, les parts de marché détenues par les constructeurs japonais ont connu une progression spectaculaire :

- sur les marchés déjà fortement pénétrés : le gain est d'environ 6 points entre les premiers semestres de 1979 et de 1980 sur les marchés américains (21,7 % en 1980), belge (22,5 %), néerlandais (24,8 %) et suisse (20,5 %) ;

- sur le marché allemand, jusque là encore peu ouvert aux automobiles japonaises, l'évolution est très remarquable : la proportion de voitures japo-

naises est passée de 3,7 % en 1978 à 4,9 % au premier semestre de 1979 et à 9 % au premier semestre de 1980.

La progression a été nécessairement moins forte dans les pays où existe une autolimitation ; néanmoins au Royaume-Uni, les résultats les plus récents marquent un dépassement du plafond (10 %) fixé par l'arrangement officiel d'autolimitation.

En France, même si les valeurs absolues demeurent faibles (27 600 voitures pour les six premiers mois de 1980) l'augmentation de la part de marché des japonais n'est pas négligeable : de 1,8 % au premier semestre de 1979 à 2,7 % au premier semestre de 1980 (le cap des 3 % ayant été atteint en mai).

Mais les mesures de limitation par l'activation de « contrôles techniques » mis en oeuvre par la France ne sont que des artifices de court terme, utiles pour atténuer les conséquences d'un brusque engouement pour les voitures japonaises. Elles restent sans effet sur les marchés des pays tiers, là où s'accroît la pression japonaise à la fois par l'accroissement des ventes et, fait nouveau, par le développement des investissements directs.

Tableau III
Évolution comparée des parts de marché détenues
par la France et le Japon pour l'automobile
(par rapport au nombre total d'immatriculations)

%

<u>Marché</u>	Part de la France				Part du Japon			
	1978	1979	1er sem 1979	1er sem 1980	1978	1979	1er sem 1979	1er sem 1980
Français	79,1	78,3	79,4	79,6	1,8	2,2	1,8	2,7
Allemand	10,6	10,0	10,4	9,8	3,7	5,6	4,9	9
Belge	26,8	26,4	26,8	25,4	17,4	17,9	16,5	22,5
Néerlandais	26,2	24,4	25,0	22,5	18,8	19,7	18,7	24,8
Italien	19,5	22,1		21,6	5	5	5	5
Britannique	-	11,5	11,5	11,4	11	10,8	9,8	10,6
Suisse	22,4	21,3	21,9	21,1	12,7	16,0	14,5	20,5
Américain (1)	0,2	0,3	0,3	0,4	12,0	16,7	16,0	21,7

- L'industrie française menacée.

Les pertes actuelles de l'industrie automobile française sont encore limitées. Comme le montre le tableau ci-joint *la bataille se joue sur les marchés étrangers*. En un an, le Japon dépasse la France en terme de nombre d'immatriculations sur le marché néerlandais tandis qu'il nous rattrape presque sur les marchés suisse, allemand, belge et britannique.

Ainsi, une perte de 1 % du marché mondial des échanges d'automobiles représenterait pour la France un manque à gagner de près de 3 milliards de francs, soit une année d'exportations tous produits à destination du Japon.

Sur le seul marché allemand, le manque à gagner peut être estimé à 700 millions de francs pour les six premiers mois de 1980 par suite du recul de notre part de marché en République fédérale d'Allemagne.

A plus long terme, se profile la menace des implantations japonaises en Europe : Alfa Roméo s'allie avec Nissan Motors, British Leyland avec Honda. *La Communauté n'arrive pas à dégager une position commune face aux Japonais*, ce qui leur permet de jouer des intérêts divergents des uns et des autres, tant du point de vue des taux de pénétration des exportations japonaises que de celui du dynamisme propre à leurs industries nationales respectives.

Le cas de l'automobile est donc exemplaire puisqu'il souligne le fait que les menaces portent au moins autant sur le marché national que sur les marchés des pays tiers – que l'on ne peut protéger. Ainsi, en ce qui concerne les biens, l'analyse des performances relatives des exportateurs par rapport aux autres pays industrialisés permet de détecter à la fois les possibilités d'amélioration et les risques de détériorations de notre solde extérieur vis-à-vis du Japon.

Cinquante créneaux japonais sur le marché français

Produit	Place du Japon dans le marché français d'importation		
	Rang	Volume en millions de dollars	Part en pourcentage
Coutellerie	4	4,8	8,0
Générateurs de vapeur d'eau	3	2,3	13,6
Moteurs de hors-bord	2	8,1	32,5
Groupes électrogènes	2	2,2	12,7
Machines pour la préparation du sol	3	2,1	13,9
Tracteurs	4	28,8	8,5
Machines à coudre	3	10,5	10,9
Métiers à bonneterie	6	2,5	10,9
Métiers à dentelle	3	1,0	11,6
Machines à agglomérer, former, mouler les minéraux solides	2	2,6	24,1
Outils et machines-outils pneumatiques	3	13,7	17,2
Roulements de tous genres	5	17,4	8,1
Machines à écrire non électriques	3	2,8	14,9
Calculatrices	1	38,4	47,5
Caisses enregistreuses	1	16,2	72,6
Appareils de photocopie	3	39,0	22,2
Téléviseurs couleurs	3	26,3	15,7
Récepteurs de radio portatifs	2	8,0	17,5
Électrophones et tourne-disques	1	34,4	50,7
Appareils d'enregistrement du son et des images	1	25,05	69,0
Machines à dactylographier	1	55,0	43,3
Microphones, hauts-parleurs et amplificateurs	1	55,8	38,1
Appareils émetteurs-récepteurs de radio télévision	3	4,3	10,6
Appareils de prise de vue pour la télévision	1	2,8	43,1
Tubes cathodiques pour téléviseurs	2	34,5	27,3
Outils électromécaniques à main	3	10,4	9,0
Voitures particulières	5	132,5	6,3
Motocycles	1	106,6	71,6
Pièces détachées de motos et bicyclettes	2	17,4	32,6
Cargos et bateaux mixtes	1	72,5	31,4
Jumelles et longues-vues	1	6,45	63,2
Instruments d'astronomie et de cosmographie	1	0,7	58,3
Microscopes et diffractographes électrons	1	1,8	40,0
Microscopes optiques	2	0,9	10,2
Instruments médico-chirurgicaux	5	10,8	8,7
Appareils photographiques	1	45,9	45,6
Appareils cinématographiques (films de moins de 16 m/m)	1	25,9	54,0
Appareils cinématographiques (films de 16 m/m et plus)	1	2,05	30,15
Produits chimiques pour la photo	4	3,6	9,5
Lentilles, prismes, miroirs montés	1	38,05	75,0
Montres, mouvements et boîtes	2	35,6	23,9
Articles de pêche	1	3,9	28,7
Plumes, crayons et stylos	2	11,9	22,6
Instruments à cordes	1	3,5	35,7
Instruments à vent	1	1,65	41,25
Instruments à percussion	1	1,05	28,4
Instruments de musique électriques	2	5,15	17,3
Support pour l'enregistrement du son	3	10,0	8,5
Briques	1	16,9	38,85
Fermetures à glissière	1	7,0	52,8
Total sur 50 produits		1 111,6	61,5

E. LES PERFORMANCES RELATIVES

Une telle analyse prospective doit s'appuyer sur des statistiques assez fines en termes de produits sur les grands marchés d'exportation. Une approche comparative, dans la mesure où elle permet de souligner les anomalies, est un indicateur des perspectives d'évolution à moyen terme.

1° Les créneaux japonais :

Le tableau ci-dessus donne la liste des cinquante catégories de produits pour lesquels la position japonaise est particulièrement forte sur le marché français. Ces données sont issues du rapport de M. Marc Dupuy sur les relations commerciales franco-japonaises publié à la Documentation française.

L'ensemble de ces données permet de constater que la majeure partie (61 %) des exportations japonaises, sont concentrées sur 50 postes et que les parts de marché japonaises sont en général supérieures à 10 % et portent sur des courants d'échanges importants. Sur des critères analogues, les créneaux français au Japon ne constituent que 17,5 % de nos ventes.

Un certain nombre de ces catégories de produits apparaissent déjà comme à surveiller, compte tenu du rythme de croissance des ventes japonaises.

Importations japonaises en croissance très rapide

Produits	Taux moyen d'accroissement annuel calculé entre 1977 et 1979
- Produits photographiques	25,4 %
- Machines à coudre	23,6 %
- Outils pneumatiques à main	35,75 %
- Matériel de haute fidélité	54,8 %
- Tubes cathodiques pour téléviseur couleurs	25,3 %
- Motocycles	24,85 %
- Jumelles et longues-vues	120,8 %
- Appareils de photocopie	49,1 %
- Appareils d'enregistrement et de lecture du son	69,6 %
- Stylos et porte-mines	18,15 %

Aussi aléatoires soient-elles, les analyses prospectives ont l'intérêt de souligner certaines questions de méthode ou de raisonnement essentielles, c'est ainsi, que d'une façon générale, il convient de ne pas confondre excédent et performances, déficit et échec.

Un excédent pour tel ou tel produit peut se révéler tout à fait médiocre compte tenu du niveau de compétitivité de notre économie dans la fabrication de ce produit et inversement. La seule façon de détecter ces points forts

et ses faiblesses, c'est de comparer nos résultats à l'exportation à ceux de nos partenaires habituels que sont la République fédérale d'Allemagne et la Grande-Bretagne, ce qui permet de *distinguer très nettement dans les déficits les causes tenant aux faiblesses propres à l'économie française et à celles de notre effort en direction du Japon et celles tenant à des caractères spécifiques de l'économie japonaise* - tels que nous allons en dresser les grandes lignes dans une seconde partie.

A cette distinction correspondent deux plans différents d'une politique économique : à *court terme*, nous devons *essayer d'aligner nos performances sur celles de nos concurrents européens* notamment anglais et allemand, à *plus long terme* nous devons *modifier notre politique industrielle*.

Ainsi, une analyse comparative permet d'abord de *déceler les insuffisances actuelles de notre effort commercial sur le marché japonais*. Elle détecte en outre les *menaces* qui pèsent sur notre équilibre extérieur à *moyen terme*, quand les Japonais feront sur le marché français les mêmes efforts que sur les marchés allemand et anglais. Enfin, elle donne un *aperçu de notre dynamisme industriel en nous mesurant aux Anglais et aux Allemands par rapport à ce nouvel étalon, cette nouvelle référence que constitue le Japon*. Le niveau et surtout le contenu de nos exportations nous place sensiblement derrière la République fédérale d'Allemagne et le Royaume-Uni. Nos échanges de brevets constituent un dernier domaine test :

Ainsi, si l'on tient compte des seuls brevets portant sur des secteurs à fort contenu technologique, c'est-à-dire en ne tenant pas compte notamment des modèles de haute couture, la France se situe en quatrième position derrière les Etats-Unis, la République fédérale d'Allemagne et le Royaume-Uni.

Etats-Unis	R.F.A.	Royaume-Uni	France
607	124	77	56

Certes, la France enregistre comme les autres pays industriels un solde très largement positif, puisque le taux de couverture japonais n'est que de 13,4 %, mais on peut noter que dans six domaines : la mécanique de précision, la première transformation des métaux, la chimie, minérale, la chimie organique, la parachimie et le caoutchouc, la balance nous est défavorable, laissant ainsi présager des percées commerciales.

2° Les anomalies.

Pour repérer les anomalies de notre effort à l'exportation, il s'agit de savoir si le volume de nos ventes au Japon est cohérent avec celui de la République fédérale d'Allemagne et de la Grande-Bretagne, compte tenu de la compétitivité de nos produits telle qu'elle se traduit par nos taux de couverture par produit avec chacun de ces deux pays.

Ainsi, très globalement, nos exportations sur le marché japonais rapportées à celles de la Grande-Bretagne et de la République fédérale d'Allemagne devraient être dans un rapport sensiblement égal au taux de couverture de nos échanges avec ces deux pays.

On aurait pu songer également à comparer les exportations françaises et les exportations japonaises sur les marchés de la République fédérale d'Allemagne et du Royaume-Uni pour apprécier nos possibilités de vente indépendamment du facteur dissuasif que constitue l'éloignement géographique et culturel du marché japonais.

Dans cette perspective, si le taux de couverture des échanges franco-japonais est significativement différent du ratio calculé pour les marchés anglais et allemand, il y a là des anomalies traduisant une moindre efficacité de notre effort de promotion commerciale car *s'il existe des obstacles au développement des exportations du Japon il n'y a pas de raison de penser qu'ils agissent différemment pour la France que pour la Grande Bretagne ou pour la République fédérale d'Allemagne.*

Une étude fine portant sur 360 produits montre que pour 44 % d'entre eux, on peut constater une anomalie : en d'autres termes, pour un produit sur deux, notre effort commercial n'est pas à la hauteur de celui que nous réalisons sur les marchés - plus proches - de la République fédérale et de la Grande-Bretagne (1).

11 postes apparaissent particulièrement délaissés :

- composés à fonctions azotées,
- métaux précieux à l'état colloïdal et composés,
- cellulose et dérivés,
- machines pour le travail du sol,
- machines pour la préparation des matières textiles,
- métiers à tisser,
- machines pour le travail à chaud du verre,
- châssis de fonderie,
- machines à usage domestique,
- broyeurs et mélangeurs pour aliments,
- instruments de géodésie, de météorologie...

(1) A. opposer que les produits soient parfaitement substituables ou les demandes tout à fait homogènes.

**Pourcentage représenté par les importations
en provenance du Japon
dans les importations totales des principaux pays
industrialisés en 1978 (1)**

CTCI	FRANCE		ETATS-UNIS	R.F.A.	ROYAUME - UNI	ITALIE
	% (2)					
<u>Tous produits</u>	100 %	2,0	12,8	3,0	3,1	1,2
7. Machines et matériel de transport dont :	63,1	5,5	29,3	8,6	8,5	2,8
751. Machines et appareils de bureau	6,1	22,2	40,8	36,6	20,8	29,8
753. Phonographes, machines à dicter et autres appareils d'enregistrement et de reproduction du son et de l'image	7,0	49,9	70,5	62,3	47,1	52,8
764. Equipements de télécommunication	4,9	15,0	n.d.	20,8	11,3	9,6
781. Voitures automobiles	8,1	6,3	34,9	8,6	17,1	0,5
785. Motocycles et cycles	7,5	55,5	64,2	41,1	69,3	49,6
8. Articles manufacturés div. dont :	20,6	4,4	18,4	4,6	4,2	6,5
381. Appareils et équipements photographiques	5,7	33,0	} 52,1	40,2	16,4	26,7
384. Eléments d'optique et articles de lunetterie	2,4	42,2		38,6	17,9	24,9
385. Horlogerie	2,4	15,2		22,3	12,4	13,1
893. Instruments de musique et leurs parties	1,8	13,0	n.d.	16,7	14,3	14,1

(1) 1977 pour les Etats-Unis

(2) % des importations en provenance du Japon

Le simple réajustement de nos performances au niveau de celles de nos concurrents anglais et allemands nous permettrait d'éponger la moitié au nom de notre déficit actuel vis-à-vis du Japon.

Cette approche comparative permet de repérer les possibilités de rééquilibrage de notre balance commerciale bilatérale. Mais, dans la mesure où elle prend en compte des marchés « tests » par l'intensité de la concurrence, elle permet aussi de repérer les menaces qui pèsent sur notre équilibre extérieur, à la fois sur notre propre marché, ce qui se traduirait par une détérioration supplémentaire de notre taux de couverture bilatéral, et par un affaiblissement de nos positions sur nos marchés d'exportation.

A moyen terme, la concurrence japonaise apparaît comme on l'a vu pour l'automobile, encore plus menaçante sur les marchés tiers lorsque le taux de pénétration des produits japonais apparaît encore particulièrement modeste par rapport à celui constaté dans des pays comme la République fédérale d'Allemagne et la Grande-Bretagne.

Les cas inverses où l'implantation est notable en France mais réduite en République fédérale d'Allemagne ne sont d'ailleurs pas très fréquents. Mentionnons simplement :

- les générateurs à vapeur : 13,6 % du marché d'importation en France contre 0 % en République fédérale d'Allemagne et 3,4 % en Grande-Bretagne,

- les tracteurs : 12,7 % en France contre 4,5 % en République fédérale d'Allemagne et 1,6 % en Grande-Bretagne,

- les groupes électrogènes : 12,7 % en France, contre 4,5 % en République fédérale d'Allemagne et 1,6 % en Grande-Bretagne,

- certains appareils de préparation des fils : 13,9 % en France, contre 2,6 % en République fédérale d'Allemagne et 0,6 % en Grande-Bretagne,

- les machines à travailler les minéraux : 24,1 % en France contre 1,1 % en République fédérale d'Allemagne et 2,7 % en Grande-Bretagne,

- les caméras de télévision (amateurs et professionnels) 23,1 % en France contre 14,4 % et 7,4 % en Grande-Bretagne.

Dans deux cas sur six - les tracteurs et les appareils de préparation des sols -, les volumes totaux d'importations de la France sont beaucoup plus élevés que ceux de la République fédérale d'Allemagne et de la Grande-Bretagne.

En revanche, il est fréquent que la pénétration des produits japonais soit plus importante en République fédérale d'Allemagne et en Grande-Bretagne qu'en France.

Deux cas sont particulièrement significatifs du décalage entre la République fédérale d'Allemagne et la Grande-Bretagne d'une part et la France d'autre part :

- pour les machines outils, les ventes japonaises sont déjà non négligeables en République fédérale d'Allemagne (7 % du marché d'importations) et en Grande-Bretagne (5,3 %) alors qu'elles restent très faibles chez nous où elles représentent seulement 1 % de nos importations ;

- les ventes japonaises d'équipements électriques sont importantes en République fédérale d'Allemagne.

Au total, pour 8 % des produits analysés en République fédérale d'Allemagne et 4 % en Grande-Bretagne, la position du Japon est, soit significative, soit forte, alors qu'elle est insignifiante en France. De même, il existe des produits pour lesquels la place du Japon est beaucoup plus forte en République fédérale d'Allemagne ou en Grande-Bretagne qu'en France : la coutellerie (49,1 % du marché d'importation en République fédérale d'Allemagne contre 10 % en France et 5,2 % en Grande-Bretagne), les appareils de chauffage électrique domestiques (30,5 % du marché d'importation en Grande-Bretagne contre 13 % en République fédérale d'Allemagne et 0,2 % en France).

Il faut donc être particulièrement vigilant pour les secteurs où les marchés de nos voisins constituent des tremplins vers le marché français.



Ainsi les Japonais semblent-ils irrésistibles à peu près dans tous les domaines. Seuls leur échappent encore ceux que leur statut politique ne leur permet pas d'aborder efficacement, comme l'aéronautique et l'armement, ainsi que dans une certaine mesure, l'industrie nucléaire. Face au déferlement des produits japonais, tous les pays sont touchés : les Etats-Unis, parce que leurs technologies de pointe ne peuvent s'appuyer sur un appareil de production aussi souple, l'Allemagne enfin que finit par handicaper la perpétuelle réévaluation de sa monnaie. La France aussi qui, malgré sa position de quatrième exportateur mondial - grâce aux produits agro-alimentaires - apparaît miraculeusement épargnée (notamment dans le domaine de l'automobile), mais potentiellement plus menacée.

Mais qu'est-ce qui explique cette ascension apparemment irrésistible du Japon ?

Des succès si éclatants peuvent-ils avoir été obtenu « à la loyale » ? Cette question, ce doute, sont largement répandus dans l'opinion des pays industrialisés, pour lesquels le Japon ne jouerait pas le jeu. On a vu qu'il ne jouait pas les mêmes règles, doit-on pour autant dire qu'il est un mauvais joueur du commerce international, qui ferait jouer les règles du libéralisme à son profit en s'affranchissant discrètement de ses contraintes ? Si l'on écoute

les accusations ponctuelles du genre : « ils nous copient... », deux arguments ont été donnés à ce sujet : la fermeture *de facto* du marché intérieur japonais et la sous-évaluation du Yen.

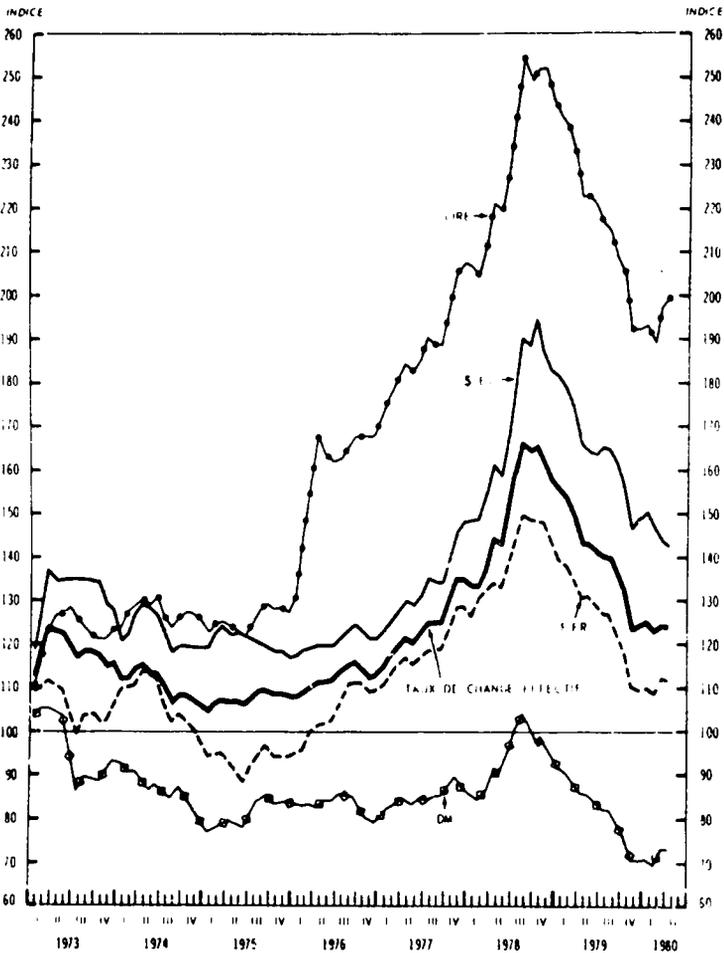
- Le Yen et la balance commerciale japonaise :

Nombre d'industriels se plaignent du dumping que pourraient pratiquer les Japonais grâce à la sous évaluation de leur monnaie.

De fait, on peut constater d'abord des fluctuations considérables du Yen, comme en témoigne le tableau ci-joint, qui retrace l'évolution du taux de change du Yen vis-à-vis de certains pays de l'O.C.D.E.

Évolution du taux de change vis-à-vis de certains pays de l'OCDE
Nombre d'unités de monnaie étrangère pour un yen¹

1970 = 100



1. Moyenne mensuelle de données journalières.

Source : Secrétariat de l'OCDE.

Ainsi, après s'être apprécié d'environ 45 % en deux ans jusqu'en octobre 1978, le taux de change effectif du Yen a baissé de 25 % jusqu'à son minimum de novembre 1977 à la suite du déficit de la balance des opérations courantes dû à la hausse des prix du pétrole.

Certains voient dans ces fluctuations la volonté des autorités japonaises de manipuler le taux de change pour assurer une compétitivité supplémentaire aux produits japonais.

Il y aurait même selon certaines opinions un *cycle sous évaluation/sur-évaluation*, qui permettrait à l'économie japonaise de tirer le meilleur parti des deux situations.

En période de dépréciation, il y aurait développement des exportations, les importations et les investissements à l'étranger seraient volontairement freinés. En période d'appréciation, face aux réactions hostiles des pays industrialisés envahis par les produits japonais, les exportations se maintiendraient un certain temps sur leur lancée, tandis que le Japon procède à des achats anticipés de produits à l'extérieur. Les entreprises exportatrices en profiteraient pour investir à l'étranger ou rembourser leurs emprunts.

L'appréciation du Yen finissant par être défavorable, l'on entre alors à nouveau dans une période de dépréciation. Une telle politique suppose deux conditions structurelles :

- le contrôle du marché des changes (1), afin de maîtriser ou du moins d'entraver la spéculation rééquilibrante,

- la déconnection des prix à la consommation et du taux de change. Elle est rendue possible par la faiblesse du ratio importations/PIB, et cela, malgré des variations importantes des prix de gros.

(1) Le marché des changes japonais est en effet étroitement surveillé malgré des mesures d'assouplissement récentes. Ainsi, les mesures qui avaient été prises en mars 1978 pour freiner les entrées de capitaux ont été assouplies : suppression des réserves obligatoires sur les accroissements de dépôts en yen libes ainsi que des restrictions limitant l'achat d'obligations japonaises à court et moyen terme. D'autres mesures ont été prises, en mars 1980, qui facilitent l'entrée des capitaux étrangers. C'est ainsi que les banques de change japonaises ont reçu la possibilité d'attirer les capitaux étrangers grâce à un relèvement des plafonds applicables aux transferts de dépôt en yens libes entre les établissements de la même banque, et grâce à la levée des restrictions visant les taux d'intérêt applicables aux dépôts des institutions publiques étrangères. De plus, pour la première fois, les entreprises japonaises ont été autorisées à émettre des obligations libellées en yens. Toutefois, au dire des spécialistes, le marché des changes reste, malgré un processus de libéralisation indéniable devant conduire à l'internationalisation du rôle du Yen, encore sérieusement contrôlé, notamment par une surveillance opération par opération des relations de change avec l'étranger.

**Coûts salariaux horaires
(Industries de transformation)
(en France)**

PAYS	Coûts salariaux horaires	Coûts salariaux moyen	Charges sociales par heure
Belgique	50,59	29,16	21,43
Suède	50,19	30,43	19,76
Pays-Bas	49,77	28,36	21,40
R. F. A.	49,67	29,28	20,39
Suisse	48,45	33,41	15,04
U. S. A.	39,81	26,76	11,06
Italie	37,48	17,22	18,61
Canada	35,83	27,51	7,84
France	35,36	19,76	15,60
Japon	27,65	22,77	4,88
Grande-Bretagne	23,97	18,44	5,52
Espagne	23,87	15,01	8,85

Sources : IFO Institut de Munich. DM convertis en FF.

En fait, la dépréciation du Yen peut également entraîner des effets pervers comme en témoigne la situation de la balance des opérations courantes. Tandis que la réévaluation du Yen en 1977 et 1978 avait provoqué une diminution sensible de la compétitivité des produits japonais, qui, on l'a constaté depuis lors, ne s'est pas encore traduite par le rééquilibrage de la balance des opérations courantes à la fin 1979 et au début de l'année 1980, on constate un décalage entre la balance commerciale en volume qui s'améliore sensiblement du fait de la dépréciation du Yen et les résultats en valeur qui dégagent un déficit dû à l'accroissement de la facture pétrolière.

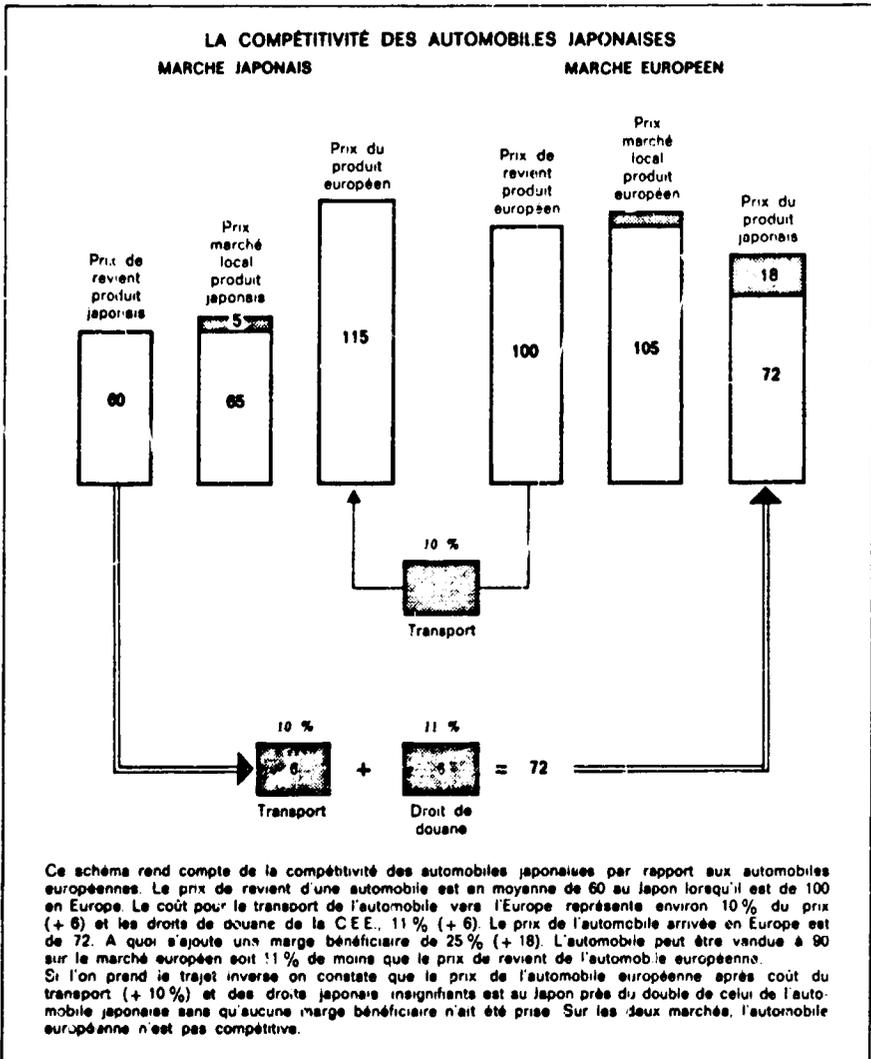
Ainsi, si le Japon peut bénéficier de façon parfois quelque peu artificielle des variations de son taux de change, il n'échappe pas non plus aux contraintes, voire aux cercles vicieux qui affectent les autres économies développées.

Les perturbations dues aux fluctuations du Yen du point de vue de pays comme la France viennent alors, non de facteurs monétaires, mais de facteurs commerciaux ou plutôt structurels qui font que les pays industrialisés subissent tous les inconvénients d'une dépréciation du Yen sans pouvoir bénéficier des avantages de son appréciation. Certes, les Japonais perdent des marchés à l'exportation mais leur marché national est à peine entamé par les exportations européennes ou américaines.

D'aucuns invoquent alors l'autre grande excuse à l'impuissance face au Japon : la protection de nature quasi sociologique qui conduit à la fermeture du marché japonais.

- Un marché fermé ?

La délégation peut à cet égard faire état de deux opinions contraires. Vu du territoire français, le marché japonais apparaît presque impénétrable, protégé par des barrières tarifaires et par une collusion entre l'administration et les entreprises, voire les consommateurs japonais. Il servirait de place forte permettant aux entreprises japonaises de se constituer les marges confortables leur permettant de partir à l'assaut des marchés extérieurs à des prix de dumping.



A l'inverse, la quasitotalité des personnes que nous avons rencontrées - fonctionnaires français en poste au Japon et chefs d'entreprises -, nous ont affirmé qu'il s'agissait là d'une situation révolue et que, à quelques rares exceptions près, les barrières tarifaires ne constituaient plus un obstacle majeur au développement des exportations françaises. Reste le protectionnisme diffus dû aux habitudes particulières du peuple japonais qui reste surmontable par un effort d'adaptation et la détection d'une technologie véritablement de pointe.

Votre Commission partage en fait ce dernier point de vue : plutôt qu'un marché fermé ou difficile, le Japon doit maintenant être considéré comme un marché accessible, si ce n'est ouvert, aux meilleures technologies mais dans lequel le droit d'entrée est cher, qu'il s'agisse des capitaux à investir, des hommes à envoyer ou du temps à attendre.

Prix comparés de quelques modèles d'automobiles européennes et japonaises.

I - Sur le marché japonais.

Toyota

CORONA	1600 cc	1 039 000 Yens
		1 208 000 Yens (air conditionné)
	1800 cc	1 072 000 Yens
		1 241 000 Yens (air conditionné)
	2000 cc	1 212 000 Yens
		1 381 000 Yens (air conditionné)

Honda

CIVIC	1300 GF	941 000 Yens
		1 086 000 Yens (air conditionné)
	1500 EX	1 073 000 Yens
		1 218 000 Yens (air conditionné)

Renault 5 2 millions Yens (environ)

II - Sur le marché français.

EUROPE			
MARQUE	MODÈLE	PUISSANCE FISCALE	PRIX
Citroën	GSA Club	7 CV	39 054
Peugeot	305 GR	7 CV	39 854
Renault	R 18 TL	7 CV	38 454
Talbot	Horizon GL	7 CV	35 354
Austin	Allegro 1300	7 CV	32 854
Fiat	Ritmo 75 GL	7 CV	37 654
Ford	Taurus 1300	7 CV	37 194
Opel	Kadett 1300	7 CV	38 049
Volkswagen	Jetta L	7 CV	37 844
JAPON			
Datsun	Cherry GL	6 CV	34 312
Honda	Civic 1300	7 CV	30 010
Mazda	323 1300	7 CV	28 354
Toyota	Tercel	5 CV	32 280

Cela dit, la fermeture du marché japonais ne tient pas à la conspiration des Japonais, mais à une logique de l'importation où, en matière industrielle, on n'importe que ce qui est nécessaire, c'est-à-dire ce qui est technologiquement nettement supérieur, avec sans doute l'intention à peine voilée d'essayer de s'approprier la technique en la perfectionnant.

Pour réussir au Japon, il faut des performances techniques nettement supérieures ou un prix nettement inférieur. A défaut, la percée est difficile et précaire. De ce point de vue, la situation de nos industries automobiles est clair. Au-delà des barrières non tarifaires qui freinent nos exportations, le principal obstacle à nos ventes est le prix très élevé pour des produits qui n'ont pas le prestige technique ou les performances des voitures allemandes. Les données ci-jointes montrent que sur le marché japonais nos voitures sont 30 % à 50 % plus chères : les avantages technologiques des voitures françaises ne sont pas suffisants pour compenser un tel handicap.

..

En définitive le Japon est un pays qui a réussi à sortir, malgré son retard, du sous-développement, par une exploitation judicieuse de l'extroversion économique. Il l'a fait malgré sa vulnérabilité extrême et son retard technologique. Mais il a su utiliser ses handicaps, à la fois pour mobiliser ses forces économiques et comme argument de négociation : le Japon a protégé ces industries naissantes en s'abritant derrière le masque du pays en voie de développement, jusqu'à ce qu'elles soient devenues quasi invulnérables. Le Japon a été protectionniste. Dès lors qu'il est le plus fort, il peut être libéral. Il doit

même l'être, puisque sa dépendance même en matières premières l'oblige à exporter des biens manufacturés, tandis que sa volonté d'amélioration du niveau de vie le conduit à fabriquer des produits de haute technologie. Comme on l'a souligné, le Japon ne peut survivre qu'en payant ses matières premières avec les excédents qu'il dégage en vendant ses produits élaborés. La France est dans une situation du même type, mais sans pouvoir mener la même stratégie : elle est contrainte d'exporter ses techniques mais elle ne peut le faire aussi efficacement sur les marchés des pays développés. Elle a donc tendance à se reporter sur ceux des pays en voie de développement. En outre, à l'inverse de la France, le Japon peut concentrer ses importations sur les seuls produits qu'il ne peut fabriquer lui-même (produits agricoles, matières premières ou produits manufacturés à très haute technologie) ou qu'il a cessé de produire pour transférer son déficit aux pays en voie de développement.

Le Japon a les moyens de transférer efficacement son déficit pétrolier, non comme la France sur les pays en voie de développement, mais sur les pays européens et sur les Etats-Unis. Il reste à comprendre comment un tel transfert est possible.

L'examen détaillé des causes du déficit commercial français vis-à-vis du Japon a souligné le dynamisme exceptionnel de l'économie japonaise en matière d'échanges extérieurs. Mais il a permis, sinon d'écarter, du moins de limiter la portée des explications de l'ascension japonaise, fondées sur l'exploitation d'avantages artificiels, voire déloyaux.

Votre Commission peut en effet affirmer que selon la plupart des opinions de professionnels qui ont été émises devant elle, *le Japon n'est pas - ou n'est plus - un mauvais joueur. Il n'est même plus un bon élève, doué et appliqué, il est en passe de devenir un maître, une puissance dominante d'autant plus inquiétante que l'analyse des ressorts de sa compétitivité montre qu'il est difficile à imiter.*

II. - LES RESSORTS DE LA COMPETITIVITE JAPONAISE

La réussite économique exceptionnelle du Japon, qui lui a permis de rejoindre le peloton de tête des nations industrialisées du point de vue de niveau de vie - comme en témoigne le tableau ci-dessous - n'est pas le résultat de succès à l'exportation obtenus dans des conditions plus ou moins douteuses, mais celui d'une organisation économique et sociale particulièrement efficace.

Principales exportations japonaises en France 1979 (en millions de francs)		
		1978/1979
Matériel électronique ménager	1 523	+ 34,4 %
Matériel électronique professionnel	1 367	+ 30,2 %
Automobile	1 135	+ 90,4 %
Instruments et matériels de précision	1 125	+ 15,7 %

Peut-être le Japon a-t-il tendance à s'avancer masqué, hier derrière *le masque d'un pays en voie de développement épuisé par la guerre*, aujourd'hui derrière *le masque d'un pays qui ne gagne ses marchés qu'à la force de sa technologie*, alors que pour quelques années encore, sa compétitivité trouve principalement son origine dans d'autres facteurs. Il n'en reste pas moins que ces facteurs sont, essentiellement, d'ordre interne.

La ressource économique japonaise et sa capacité à faire face aux deux chocs pétroliers trouvent en effet, des explications apparemment simples dans l'originalité des règles du jeu économique et social ainsi que dans la volonté des Japonais d'anticiper les mutations industrielles. Cependant, s'il fallait trouver une raison unique pour expliquer ce qui fait croître l'économie japonaise, on serait tenté de faire référence aux analyses sociologiques, qui font de l'hostilité du milieu ou des contraintes externes un facteur majeur du changement social.

L'obstacle oblige à faire les efforts nécessaires à son dépassement. De fait, le Japon est un bon exemple de ce que, sous certaines conditions, les difficultés ambiantes sont sources de progrès. Démuni de matières premières, sans tradition technologique, menacé d'ingérence extérieure au XIX^e siècle, écrasé militairement et économiquement à l'issue de la seconde guerre mondiale, le Japon a su se constituer les moyens de son indépendance. L'on peut rappeler ici certaines données qui illustrent cette vulnérabilité fondamentale du Japon.

Sur une consommation totale annuelle d'énergie de 412 millions de kilolitres d'équivalent pétrole, les trois quarts étaient couverts par du pétrole importé. Les autres sources d'énergie étaient : le charbon importé, 11,7 % ; l'hydroélectricité, 4,9 % ; le charbon japonais, 3,2 % ; le gaz importé, 2,9 % ; l'énergie nucléaire, 2 % ; le pétrole japonais, 1 %. Le Japon doit donc importer 89 % de son énergie.

Au-delà de cette capacité tout à fait générale à *faire bon usage des contraintes* pour stimuler la vigueur de l'appareil de production, l'analyse révèle des ressorts très particuliers à la compétitivité japonaise, puisqu'ils peuvent être rattachés à trois *dynamiques complémentaires* : une dynamique du rattrapage pour les facteurs macroéconomiques de la croissance, une dynamique des contraintes au niveau de l'organisation de l'entreprise et une dynamique de l'anticipation en ce qui concerne les stratégies sectorielles.

A. LE MOTEUR DE LA CROISSANCE : DYNAMIQUE DU RATTRAPAGE ET FLEXIBILITE STRUCTURELLE

Les performances japonaises ont-elles un caractère miraculeux ? Le niveau absolu du taux de croissance le laisse à penser. En fait, le mystère japonais, s'il existe, ne se situe guère au niveau des variables macroéconomiques, sans doute atypiques, mais non incohérentes : un examen attentif des facteurs de la croissance souligne le rôle moteur de l'épargne ainsi que de l'accumulation du capital sur la croissance de l'investissement et sur l'amélioration de la productivité.

Le Japon a pris son *élan* entre 1955 et 1973 parce qu'il a fait l'effort pour dégager l'épargne nécessaire à l'accélération de l'investissement et su profiter de l'expérience acquise à l'étranger pour l'utiliser efficacement.

Les crises pétrolières ne l'ont stoppé dans sa course que le temps d'une remise en ordre préalable au *rebond* qui, s'il ne lui permet pas de retrouver ses taux de croissance antérieurs, le place de ce point de vue encore largement en tête des pays industrialisés.

TAUX DE CROISSANCE ANNUEL MOYEN				
	Capital par tête	Productivité apparente du travail	Ratio capital/produit	Valeur ajoutée
1955-1973	9,0	9,0	0	10,6
1955-1960	5,4	9,2	- 3,5	11,1
1960-1970	10,0	9,7	+ 0,3	11,4
dont				
1960-1965	9,0	8,6	+ 0,4	10,3
1965-1970	11,0	10,8	+ 0,2	12,5
1970-1973	11,4	6,6	+ 4,5	5,5

1° Les moyens du rattrapage : augmentation de l'épargne et de l'investissement et importation de technologies.

Comme le montre le tableau ci-dessous, la croissance japonaise apparaît en longue période sensiblement plus rapide que celle des autres pays industrialisés : supérieure de 5 à 6 % pour la période 1963-1972, son rythme reste depuis 1973 plus élevé traduisant, malgré la crise, le maintien d'un *différentiel de croissance au profit du Japon*.

**Croissance du P.N.B. des pays industrialisés
(1963-1979)**

(Pourcentage de variation)

	Moyenne 1963-72	Variation par rapport à l'année précédente						
		1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
Canada	5,5	7,6	3,6	1,2	5,5	2,2	3,4	2,7
États-Unis	3,9	5,5	- 1,4	- 1,3	5,9	5,3	4,4	2,3
Japon	10,5	10,0	- 0,6	1,5	6,5	5,4	6,0	6,0
France	5,5	5,4	2,8	0,3	4,6	3,0	3,6	3,3
Allemagne, Rép. féd. d'	4,5	4,9	0,4	- 1,8	5,3	2,6	3,5	4,4
Italie	4,8	6,9	4,2	- 3,5	5,9	1,9	2,6	5,0
Royaume-Uni	2,9	7,8	- 1,2	- 0,7	3,7	1,0	3,5	0,9
Autres pays	4,9	5,5	3,5	- 0,3	3,6	1,6	2,2	2,8
Ensemble des industrialisés	4,7	6,2	0,3	- 0,6	5,3	3,8	4,0	3,4

On constate donc qu'à l'instar de la France, le retard du Japon lui a permis de se moderniser plus vite que d'autres pays en lui donnant la possibilité d'accéder directement aux techniques les plus modernes.

Le rapport, qui ne peut avoir la prétention d'analyser le processus en détail, se contente ici d'en rappeler quelques données essentielles.

a) L'effort d'épargne et d'investissement.

L'accumulation du capital a été particulièrement rapide au Japon : l'investissement productif qui n'absorbent que 10 % du P.N.B. en 1955 approche les 20 % à la fin des années 1960. La progression de l'industrie manufacturière apparaît modeste au premier abord, puisque sa part passe de 31,3 % en 1954 à 32,7 % en 1975. Cependant, cette part est passée par un maximum de 40,2 % en 1970 et l'évolution apparaît plus spectaculaire à prix constants puisqu'elle passe alors de 25,1 % à 38,7 %. A l'intérieur même de l'industrie manufacturière, c'est la part du secteur des biens d'équipement qui, la plus faible comparativement aux autres pays industrialisés en 1953, progresse le plus vite : elle double, en francs courants, pour atteindre 11,2 % et passe en francs constants de 3,6 % à 13,2 %, améliorant donc sa position dans un ensemble en forte croissance.

Cette accumulation rapide supposait une épargne suffisante. De fait, l'effort de compression de la consommation japonais est impressionnant : la consommation des ménages passe de 64,1 % à 57,5 % du produit après avoir atteint le minimum de 52,8 % en 1961.

Mais elle n'a eu cette efficacité que parce qu'elle s'est accompagnée d'un intense effort d'amélioration de la productivité.

Ainsi, jusqu'en 1960, le Japon a connu une forte croissance (+ 11,1 %)

mais sans que cela s'accompagne d'une augmentation importante du capital par tête ; l'augmentation de 5,4 % par an de celui-ci n'a pas empêché des gains de productivité importants par suite de l'utilisation des techniques de production déjà éprouvées aux Etats-Unis.

b) L'importation des nouvelles technologies.

La croissance des années 1950 et 1960 va se fonder en effet sur l'importation systématique des nouvelles technologies. Au début des années 1960, la situation du Japon est comparable à celle de la France. A la fin de cette période en revanche, le Japon importe déjà deux fois plus de brevets que notre pays. Cet écart va se maintenir depuis le début des années 1970 sans être compensé par un rattrapage des recettes. Tout en étant très élevé, 782 milliards de dollars en 1977, soit trois fois plus que la France à la même époque, ce déficit n'est pas exceptionnel et affecte tous les pays industrialisés - même la R.F.A. - à l'exception des Etats-Unis et de la Suisse.

La poursuite de la croissance rapide de l'investissement jusqu'en 1970 s'explique également avec un certain retard par l'évolution du partage salaires/profits : le rattrapage du salaire par tête au cours des années 1960 a stimulé la poursuite de l'accumulation par l'élargissement de la consommation, mais celle-ci n'a pas été accompagnée par l'intensification des gains de productivité : ceux-ci sont restés proches de 10 % pendant les années 1960 mais ont baissé depuis lors : + 6,6 % pour la période 1970-1973 et 0,5 % pour les années 1973-1975.

En définitive, on constate, toutes proportions gardées, une certaine similitude entre la France et le Japon, dont le différentiel de croissance a pu s'expliquer par un certain retard dans les techniques mais aussi dans les structures économiques : il y avait 20 % d'agriculteurs en 1954, il n'y en a plus que 7 % en 1975.

La croissance exponentielle, à des rythmes le plus souvent proches ou supérieurs à 10 % des principaux agrégats japonais, a été remise en cause par les deux chocs pétroliers. Mais une partie de la vitesse acquise a pu être conservée grâce à la souplesse et à la capacité d'adaptation dont l'économie japonaise a fait preuve en encaissant les deux chocs pétroliers.

2° Du bon usage des chocs pétroliers.

La période 1973-1980 marque un certain ralentissement de l'économie japonaise. Mais celle-ci, ébranlée par le premier choc pétrolier, en sort en définitive renforcée parce qu'elle a appris à y faire face, comme en témoigne la façon particulièrement sereine dont elle a réagi au second choc.

Lors du premier choc, la facture pétrolière s'était élevée en 1974 à environ 13 milliards de dollars, soit 3 % du P.N.B. de 1973.

Le second choc a été plus progressif : s'étalant sur près de quinze mois jusqu'en mars 1980, il s'est traduit par une augmentation de 132 % du prix du baril. Compte tenu de la dépréciation de 20 % du Yen au cours de cette période, cela a abouti au doublement du prix du baril exprimé en Yen. Le supplément de la facture pétrolière atteignait 29 milliards de dollars, soit près de 3 % du P.N.B.

Une étude de l'O.C.D.E. (Organisation de Coopération et de Développement économique) souligne les différences de situation entre 1974 et 1980, tant en ce qui concerne l'environnement international que les structures de l'économie japonaise.

La conjoncture internationale s'éloigne sensiblement de celle des années 1970 à 1973 où toutes les économies étaient en phase d'expansion.

Par ailleurs, d'importantes modifications de structures se sont produites depuis le début des années 1970.

Des économies d'énergie considérables ont été réalisées. Les réductions de la consommation de pétrole par unité produite ont été de 29 % pour le fer et l'acier, de 16 % pour la fonderie d'aluminium, de 23 % pour les produits chimiques, de 19 % pour le verre à vitre et de 14 % pour le ciment. D'après les estimations du MITI, la consommation de l'industrie se serait selon les mêmes critères réduites de 37 %.

La composition par produit des exportations japonaises a également considérablement évolué : les produits des industries lourdes, sidérurgie, pétrochimie ou constructions navales, ont régressé par rapport aux constructions mécaniques ; il en est de même de l'orientation géographique puisque la part des pays de l'O.P.E.P., mais également celle des pays en voie de développement à revenu moyen ou des pays de l'Est, a beaucoup augmenté.

L'absorption du premier choc avait eu pour conséquence une diminution de 2,2 % du P.N.B. réel et une chute des investissements de près de 28 %.

En 1979 et 1980, l'évolution devait être plus douce : le climat est sensiblement moins inflationniste qu'en 1973 : la montée en flèche a été essentiellement limitée aux matières premières et aux demi-produits. *L'accélération de la hausse des prix à la consommation a été modérée comme en témoignent les graphiques ci-joints.*

Ce résultat est d'autant plus remarquable qu'une détérioration considérable des termes de l'échange est prévue pour 1980 (-3,5 % du P.N.B.). La modération de l'augmentation des rémunérations en 1980 (+ 7 % en 1980 contre + 27 % en 1974, selon les estimations de l'O.C.D.E.), qui ne devraient guère s'accroître en termes réels, devrait permettre de préserver les revenus des sociétés, compte tenu des gains de productivité qui ont été obtenus depuis 1978.

Enfin, il faut noter une croissance sensible de la part des dépenses des administrations publiques qui, exprimées en pourcentage du P.I.B., ont augmenté de plus de huit points entre 1972 et 1978, rattrapant ainsi partiellement un certain retard par rapport aux autres pays industrialisés. Corrélativement, compte tenu du rôle de la politique budgétaire dans la relance de l'économie japonaise, le besoin de financement du secteur public a crû au Japon de façon considérable pour atteindre 7,9 % du P.N.B. en 1978.

En définitive, avec un taux de croissance moyen de 5,5 % officiellement prévu pour les prochaines années et un taux de chômage de 2 %, le Japon paraît à même de s'adapter à un environnement international incertain grâce à la souplesse de son économie.

A cet égard, au-delà du rôle joué par l'accroissement de la productivité (+ 12 % dans l'industrie en 1979), il faut souligner que le Japon tend à devenir un pays relativement imperméable à l'inflation importée. L'économie japonaise tend à absorber les détériorations des termes de l'échange sans accélération des prix à la consommation : concrètement, malgré un relèvement en avril 1980 de 50 % des tarifs du gaz et de l'électricité, la hausse des prix de détail pourrait rester en deçà de 10 % au cours de l'année 1980.

Une telle déconnection des prix intérieurs et extérieurs laisse perplexe quand l'on connaît le caractère relativement peu « moderne » de la distribution au Japon et souligne *a contrario* les facteurs de dynamisme que sont, pour l'économie japonaise, l'organisation de ses entreprises ou le dynamisme de sa politique industrielle.

B. LA DYNAMIQUE DES CONTRAIRES

Pour l'observateur occidental, le fonctionnement de l'économie japonaise est, sinon mystérieux, du moins paradoxal.

Objet d'un nombre considérable d'études les plus diverses et même d'une véritable discipline scientifique académique, le Japon n'est plus un mystère : sur le plan économique, on peut recueillir une quantité impressionnante d'informations, le Japon faisant preuve de la plus grande transparence statistique.

Mais, l'analyse même de ces données comme les observations que le voyageur peut faire par lui-même, laissent perplexe, tant les rouages de l'économie japonaise révèlent de multiples paradoxes, qui semblent faire de la dynamique des contraires le ressort fondamental de la compétitivité du Japon.

On est d'abord tenté de développer le *contraste entre modernisme et traditionnalisme* au Japon. Ce qui est banal n'est pas forcément inexact ; il est plus certainement superficiel. D'abord, cette juxtaposition de termes sug-

gère une opposition, alors qu'au contraire, la frontière entre le modernisme et l'archaïsme ne passe pas seulement entre les secteurs de l'économie. Certes, on peut parler d'*économie dual*; la délégation elle-même a pu s'en persuader de façon concrète, ne serait-ce que par l'importance du personnel dans les chemins de fer, le métropolitain, ou par les hôtels. Mais la ligne de partage passerait plutôt à l'intérieur des entreprises et surtout de la mentalité des Japonais eux-mêmes, dont on a pu dire qu'elle était encore marquée par des valeurs de type féodal.

Le Japon ne serait ainsi, selon certaines analyses, qu'un avatar oriental du système féodal, à caractère bureaucratique par suite de l'influence de la forme chinoise du « mode de production asiatique ».

Mais, quel que soit le caractère approximatif de ces catégories, elles soulignent la coexistence au sein de la société japonaise de valeurs antinomiques comme le respect de la hiérarchie, le primat de l'ancienneté et la recherche de l'innovation.

Plus généralement, le dynamisme japonais semble résulter de la conjonction étonnante d'une morale de la fidélité et de la logique du profit dans le cadre d'une sorte de néoféodalisme industriel.

Le Japon fait de la croissance un moyen, non une fin. Elle est le moyen matériel de desserrer les contraintes physiques ou d'assurer l'indépendance et la puissance de la nation, elle n'est pas le destin collectif et encore moins individuel des Japonais.

La *course au progrès* n'est pas le signe d'une adhésion totale à l'idéal occidental mais plutôt la conscience d'une nécessité pour préserver l'identité nationale. Tel est bien le sens de la révolution Meiji. Ce sont les partisans de l'empereur profondément xénophobes qui renverseront le régime Shogunal soupçonné de compromis avec les puissances étrangères. Mais, au cri de « *Sonnô-joi* », « *révérons l'empereur et repoussons les barbares* », ce sont les mêmes qui provoqueront une politique d'occidentalisation à outrance où l'imitation systématique sauvera l'essentiel des valeurs et de la morale japonaises.

C'est sur cette équivoque qu'a reposé la modernisation et que se fondent encore aujourd'hui les politiques de développement technologique.

Si le Japon a importé la technologie occidentale et même adopté ses institutions libérales et son ordre social capitaliste, il les transfigure, les dénature en les mettant au service d'une morale collective.

Cette transplantation est d'autant plus efficace qu'il les dissocie du système de valeurs occidental fondamentalement individualiste et perpétuellement marqué par la passion de l'égalité.

L'Occident avance par le dynamisme des conflits parfois ouverts mais toujours rampants. Le Japon les ritualise dans des manifestations parfaitement réglées ou les sublime dans un processus de décision très décentralisé. L'égalité n'y appartient pas à la nature des choses même si – et peut-être parce que – les différences de classe n'y sont guère apparentes. De fait, elle ne fonde aucune revendication de masse.

Le consensus est la traduction sociale d'une harmonie naturelle qui reste fondée sur la complémentarité au sein d'un groupe et non sur l'égalité des individus.

Dès lors, il n'est pas moins paradoxal qu'en vertu de cette *harmonie dans la complémentarité* caractéristique de la société japonaise, on observe au niveau du fonctionnement de son économie la conjonction de certains phénomènes encore trop généralement considérés comme incompatibles en Occident :

- concertation, bureaucratie, efficacité dans la décision ;
- autonomie et rendement dans l'organisation de la production ;
- conflit et solidarité, fidélité et paternalisme dans les relations employeurs-salariés ;
- concurrence et coopération dans la régulation de l'économie.

1° La décision dans l'entreprise : concertation et bureaucratie

L'accession du Japon à la modernité occidentale s'est accompagnée d'une continuité dans les institutions et les élites comme dans l'organisation du pouvoir. Celle-ci s'est adaptée à l'environnement industriel sans jamais perdre son originalité. Issu du système impérial d'avant l'ère Meiji, le phénomène bureaucratique japonais apparaît non comme un facteur de sclérose des organisations mais comme un mode de décision véritablement démocratique.

Traditionnellement, sur le plan politique, l'empereur symbolise une harmonie qui s'adapte à des systèmes politiques différents – féodalité ou régence des Shōguns. Cette harmonie fonde une autorité qui se dissout dans l'ensemble des institutions. L'obéissance n'est pas *la soumission à un homme* mais *l'acceptation d'un ordre naturel*. Celui qui le trouble perd la face ; si le trouble est grave, la réparation doit être exemplaire. Dans le Japon traditionnel, le fautif – bien né – n'avait d'autre issue que de se mettre en conformité par le suicide rituel du Seppuku.

Le pouvoir est donc *intérieurisé* en fonction de certaines valeurs de fidélité et de loyauté morale que les Occidentaux qualifient volontiers de féodales. Dès lors, l'individu s'insère naturellement dans un réseau d'engagements personnels que sous-tendent les entreprises.

A l'intérieur de l'entreprise, le pouvoir est intériorisé et dilué par son exercice anonyme.

L'anonymat du pouvoir au Japon, remarqué par tous les Occidentaux qui ont notamment été frappés par le nombre des négociateurs japonais, se manifeste d'abord par ce qui s'apparente à une certaine forme de **gérontocratie**. **L'âge est la condition du pouvoir et lui donne la légitimité de ce qui appartient au cours naturel des choses** : l'accès aux premières places apparaît donc comme un processus ordonné, progressif, fondé sur la conformité avec l'organisation existante.

Respecté, parce que paré du prestige de l'âge, ce schéma n'est pas immuable et certains brillants éléments réussissent à accéder – dans l'ombre – au levier du pouvoir. Le pouvoir se dilue également dans un processus de concertation tout à fait original généralement connu sous le nom de « Ringi sho ».

Le « Ringi Sho », procédure par laquelle, dans l'ancienne administration, un chef de bureau pouvait pour mettre au point un projet de décision, recueillir l'avis des membres de son service avant de le proposer à l'approbation quasi automatique du chef suprême, n'existe plus guère sous sa forme traditionnelle dans les entreprises actuelles.

Il inspire cependant des relations hiérarchiques dans lesquelles, bien souvent, *le chef a pour rôle d'arbitrer entre des initiatives venant du bas*. D'une façon générale, la concertation se traduit par la communication du projet de décision à tous les services concernés pour observations et discussions dans le cadre de différents comités.

Un tel processus, lui, bien réel, quelque soit la diversité de ses formes, procède de diverses origines culturelles et, notamment, de la reconnaissance de l'impératif du consensus.

Cette recherche du consensus est, en effet, une véritable nécessité culturelle. *La langue japonaise elle-même, par ses approximations successives, décourage les contradictions et effoule naturellement la négation*. La conscience de la solidarité collective empêche les minoritaires de faire obstruction qui se rallient à la solution choisie en tout cas préférable à l'inaction qui mettrait en péril la survie du groupe.

Ce style de commandement apparaît à certain, comme procédant d'une *conception confucéenne du monde*, dont les principes de reconnaissance des hiérarchies naturelles, de la recherche de l'harmonie et de respect mutuel s'accroissent assez bien d'un certain pragmatisme propice à l'efficacité.

Dans une perspective encore plus générale, la délégation n'hésite pas à évoquer les propos cités d'un Président d'entreprise japonais par Octave Gelinier dans la revue *Sedeis* :

« Le style de commandement des Occidentaux se rattache à une civilisation de chasse, où le chef décide, donne des ordres, où la décision va de haut en bas car il faut aller vite, même si le sommet risque parfois de se tromper.

« Chez nous, civilisation d'agriculture collective, la décision peut être un processus plus long. Avant la décision, le chef discute plusieurs fois avec ses subordonnés et la consultation va jusqu'à la base, cela prend plus de temps mais diminue les risques d'erreurs et permet le consensus. »

L'équivalent de cette bureaucratie autogestionnaire existe au niveau d'une organisation de coproduction marquée par la coexistence de l'autonomie des travailleurs et l'augmentation du rendement.

2° L'organisation du travail : autonomie et rendement.

L'organisation du travail est marquée par la multiplication des occasions de réflexion collective. Celle-ci est d'autant plus efficace que les ouvriers sont d'un haut niveau de qualification générale et technique.

Bien que la délégation n'ait pas eu, au cours de ses visites, l'occasion de voir fonctionner des groupes d'ateliers ou de services, leur existence a été confirmée dans la plupart des entreprises visitées.

Ces petits groupes ont toujours un but précis et concret : la productivité, l'automatisation, la sécurité, la réduction des déchets, etc.

Selon certaines informations, le nombre de ces groupes atteindraient par exemple 3 500 pour 17 000 employés chez Hitachi, 600 pour 63 000 employés chez Toshiba.

Le contrôle de qualité, entendu au sens large comme la recherche systématique d'une combinaison optimale des travailleurs et des machines, constitue une des originalités marquantes de l'organisation du travail au Japon. Cette technique, née aux Etats-Unis dans les années 1950, se fonde sur le raisonnement suivant : alors que les tests en bout de chaîne ajoutent leurs propres coûts à celui des produits défectueux, le contrôle continu de la qualité améliore la fiabilité des produits tout en abaissant les coûts de production ; en définitive, meilleure est la qualité, plus bas est le coût et plus élevée est la productivité. Pour expliciter l'objectif des cercles de qualité, un directeur de Matsushita Communication Industrial company utilise l'image suivante : la synchronisation des feux tricolores permet de gagner du temps et d'améliorer la circulation. Les techniques du contrôle de la qualité ne font que généraliser un tel principe.

L'élimination des écarts par rapport aux normes, qui est l'objectif du contrôle de la qualité, requiert la participation, non seulement des ingénieurs, mais de l'ensemble des travailleurs. C'est cette participation qui permet

notamment au Japon de produire les composants électroniques parmi les plus fiables du monde. Une telle organisation du travail a tendance à se diffuser dans l'ensemble de l'économie japonaise puisqu'on en trouve des exemples même dans les secteurs des services.

Ces cercles de qualité ne sauraient fonctionner sans une solide qualification générale et professionnelle des employés, ouvriers et cadres.

Le Sénat trouvera dans le rapport d'une délégation de sa Commission des Affaires culturelles (1), une description détaillée du système d'éducation japonais. Au niveau de l'entreprise, la délégation veut souligner deux phénomènes :

1) La généralisation du *recrutement par concours*, notamment pour les cadres, dans le cadre d'un système qui pourrait s'apparenter à celui des présentations multiples que connaissent en France les étudiants candidats aux écoles de commerce ou d'ingénieurs : à l'issue d'une scolarité générale dont le rythme de travail s'apparente dès les premières années à celui des classes préparatoires à des grandes écoles. Le système universitaire que l'on atteint après une course d'obstacles particulièrement rude est lui-même très hiérarchisé entre de très bonnes universités comme celle de Tokyo (21 % des cadres supérieurs en seraient issus) et les autres. En réalité, si la plupart des dirigeants sortent effectivement de ces universités aussi prestigieuses au Japon que ne le sont nos grandes écoles chez nous, l'évolution récente semble marquer une certaine diversification de l'origine universitaire des dirigeants des entreprises ou de l'administration japonaise. De fait, si le Japon partage avec la France l'obsession des diplômes, il n'en fait qu'une condition nécessaire et non suffisante de la promotion dans l'entreprise. En principe, quel que soit le niveau de ses diplômes, tout jeune embauché doit débiter à la base - non pendant trois semaines - dans des travaux d'exécution puis de maîtrise. Sans que l'on doive accorder une portée trop générale à ce système, il semblerait que des cadres de haut niveau puissent ainsi être tenus de faire leurs classes pendant plusieurs années. La sélection rigoureuse n'est donc pas incompatible avec une égalité de fait - sinon de chances - au départ. La promotion passant alors par des changements de fonctions s'accompagne très souvent de changements de services : les directeurs d'une entreprise japonaise sont ainsi sélectionnés moins sur leur compétence technique ou sur leur capacité à innover par eux-mêmes qu'à celle de créer l'harmonie et de susciter le dynamisme dans les équipes qu'ils dirigent. Des principes analogues valent dans l'organisation de la production industrielle.

2) Les ouvriers sont également recrutés, pour les grandes entreprises, après une sélection sévère qui conduit à faire occuper les emplois postés par du personnel titulaire de diplômes de fin d'études secondaires. Ces diplômes sont d'un niveau particulièrement élevé eu égard, d'une part, à la sévérité de l'émulation tout au long de l'enseignement secondaire et, d'autre part, à la complexité même de la langue.

(1) N° 211 Sénat (1980-1981).

Le haut niveau de formation générale des ouvriers des grandes entreprises japonaises a deux conséquences. D'une part, c'est l'entreprise qui prend en charge l'enseignement technique au Japon. D'autre part, cette formation générale exceptionnelle développe une capacité générale à l'analyse qui assure l'efficacité des structures de concertation du type cercles de qualités.

Cela dit, un tel système ne fonctionnerait pas si bien si le consensus social japonais ne se traduisait pas au niveau de l'entreprise par des relations entre entreprise et salariés d'un type tout à fait exceptionnel.

3° Les relations du travail : conflits et solidarités, flexibilité des rémunérations et emploi à vie.

Le phénomène de l'emploi à vie, qui ne concerne que les grandes entreprises (30 % de l'emploi), semble un facteur de rigidité d'autant plus gênant qu'il s'accompagne en général de la progression du salaire à l'ancienneté.

Il s'agit d'une pratique dans la mesure où il n'y a pas de contrat de travail. L'entreprise s'engage moralement à conserver le salarié jusqu'à l'âge de la retraite, souvent 55 ans, parfois 60 ans. C'est seulement en cas de faillite ou de difficultés très graves que le lien – de nature morale – qui lie le salarié à l'entreprise est rompu.

Il s'agit donc d'une sorte d'union où l'entreprise apporte la sécurité de l'emploi, la garantie d'une rémunération et une formation tandis que le salarié apporte son adhésion aux objectifs de l'entreprise qui se manifeste à la fois par un esprit d'initiative et une ardeur au travail exceptionnels.

La délégation a pu constater cette *fierté* des salariés japonais qui n'hésitent pas à arborer à la boutonnière l'emblème de leur entreprise. Les rythmes de travail sur les chaînes, qu'il s'agisse d'optique (Minolta), d'électronique (Matsushita) ou d'automobile (Nissan), sont d'autant plus impressionnants qu'ils s'accompagnent de la qualité du produit et de la faiblesse des déchets.

Le paternalisme, dénigré en Occident, est une réalité acceptée comme bénéfique par tous, même si certains interlocuteurs occidentaux se sont interrogés sur la pérennité de tels rapports : le paternalisme – votre délégation eût aimé trouver un terme moins péjoratif pour qualifier ces pratiques considérées comme très normales au Japon – est particulièrement net chez Matsushita. L'image bienveillante même du fondateur Matsushita, le culte dont il semble faire l'objet sont une illustration extrême des *relations quasi familiales* que l'employé entretient avec son entreprise. C'est également dans cette entreprise, qui fabrique les produits électroniques National Panasonic, que la délégation a pu constater la réalité des *slogans mobilisateurs* : on peut ainsi lire dans les ateliers des slogans comme : « Rassemblons nos forces pour constituer une équipe de travail efficace », « En mettant en commun notre savoir, faisons de notre chaîne la meilleure du monde ».

Au niveau de l'économie dans son ensemble, on relève la même ambiguïté dans les relations entre patronat et syndicats.

Apparu très tôt, dès le début de l'ère Meiji, le *syndicalisme japonais* s'est surtout développé après 1945 à la suite, notamment, des encouragements donnés par les autorités américaines d'occupation soucieuse d'accélérer et de conforter la démocratisation du pays.

Le taux de syndicalisation approche 75 % dans les grandes entreprises. Mais le rôle des centrales est limité au regard de celui des « syndicats maison », sauf au moment de la traditionnelle offensive de printemps :

Audience des principales centrales syndicales japonaises

Sohoyo.....	16 %
Domi	19 %
Churitusu Roren.....	14 %
Shinsanbetsu	0,5 %
Autonomes et Indépendants.....	34 %

De fait, ces offensives annuelles restent très modérées et ne s'accompagnent que rarement de jours de grève mais plutôt de protestations symboliques.

L'offensive de printemps - appelée Shuntô - pour 1980 témoigne de cette modération. Le réalisme des revendications syndicales apparaît d'année en année plus évident, comme le montre la comparaison des demandes et des résultats des récentes luttes syndicales :

	Revendications moyennes	Augmentation moyenne accordée
1976	18 %	8,8 %
1977	15,5 %	8,8 %
1978	12,5 %	5,8 %
1979	8,9 %	6 %
1980	7 %	6,6 % à 7 %

Une telle évolution est d'autant plus remarquable qu'elle ne reflète pas les gains de productivité et le rythme d'augmentation des prix à la consommation :

	Salaires nominaux	Prix à la consommation	Salaires réels	Indice de la productivité (indice de 10 en 1975)
1973	+ 21,5 %	+ 11,7 %	+ 8,7 %	104,6
1974	27,2	24,5	2,2	104,1
1975	14,8	11,8	2,7	100
1976	12,5	9,3	2,9	112,3
1977	8,5	8,1	0,5	118
1978	6,4	3,8	2,5	127,4
1979	6,2	3,6	2,5	-
1980	6,6 à 7	6,4 à 8	± ε	-

Le résultat de l'offensive de printemps montre que les relations salariés-employeurs ne sont pas régies par la logique des rapports de force : Ainsi, la diminution récente du nombre des chômeurs, passé de 1 200 000 en octobre 1979 à un million en début de 1980 n'a pas été mise en avant pour faire pression sur les entreprises.

De même, le comportement des confédérations syndicales a été plus que modéré : la Sohyo, la plus « radicale » d'entre elles, n'avait accepté de se joindre à la demande d'augmentation de 7 % qu'à la condition que celle-ci fût considérée comme un minimum absolu. Elle n'en a pas moins participé à l'accord qui s'est réalisé à un niveau moindre.

Enfin l'attitude de l'opinion publique a de quoi surprendre l'observateur étranger : les protestations des usagers des services publics, largement reprises par la presse, les accusations d'égoïsme dont les syndicats ont été l'objet de la part de la classe moyenne, enfin le zèle des salariés, prêts à passer une ou plusieurs nuits sur les lieux de travail ou dans des hôtels proches pour être sûrs de ne pas être contraints à l'absence par l'arrêt de certains moyens de transport, tout ceci paraît singulier, voire anachronique si l'on songe que la grève est encore juridiquement interdite aux fonctionnaires et aux travailleurs des services publics.

Toutefois, la baisse de 0,9 % du pouvoir d'achat en 1980 semble devoir entraîner un certain durcissement de l'offensive de printemps en 1981 où la hausse des salaires revendiquée par les syndicats pourrait dépasser 10 %.

Il faut souligner encore le caractère *relativement neuf de cette pratique de l'emploi à vie*. Il ne s'agit pas d'une tradition de l'âge féodal mais de la resurgence à l'occasion d'une période de prospérité, de principes, en honneur sinon en usage, à l'époque des clans. Cette institution n'a pas été fondamentalement remise en cause mais simplement adaptée à une période de crise économique.

D'une façon générale, en effet, il existe des facteurs de souplesse qui permettent d'atténuer les contraintes que subissent les grandes entreprises.

Sur le plan financier, on doit d'abord mentionner une *flexibilité considérable des rémunérations*.

L'intéressement est en effet très généralement pratiqué ; il prend la forme d'un **bonus** qui peut atteindre couramment six mois de salaire. Mais, en cas de mauvais résultats, l'entreprise n'hésite pas à réduire voire à supprimer ce bonus. La crise de 1973 a eu tendance à renforcer la *différenciation des hausses de salaires suivant les branches* et même suivant les résultats des entreprises, les hausses prévues par l'offensive de printemps constituant alors une simple moyenne. En outre, elle s'est traduite par des essais de modulation du salaire en fonction du mérite et l'atténuation de l'augmentation qui découle de l'ancienneté. Le nombre d'heures supplémentaires permet également un certain ajustement.

D'une façon générale, le système social japonais permet une certaine régulation des effectifs employés : en début de carrière avec le travail des femmes et à la fin de celle-ci avec la modulation de l'âge du départ en retraite.

Tels sont en effet, avec le freinage de l'exode rural, les deux « amortisseurs » qui ont permis au Japon d'absorber le premier choc pétrolier.

Le *travail féminin* joue le rôle important dans l'ajustement de l'offre et de la demande de travail. Tandis que les hommes doivent faire carrière et assurer l'entretien d'une famille, les femmes doivent se consacrer à leur famille et à l'éducation des enfants. Aussi peut-on remarquer que, en principe, seules les jeunes filles travaillent : dès qu'elles se marient et, au plus tard au premier enfant, elles quittent l'entreprise.

Au cours des années 1975 et 1976, ce sont surtout les jeunes filles de 15 à 19 ans et les femmes de 40 à 44 ans qui, cherchant à reprendre leur activité après avoir élevé leurs enfants, ont été découragées de se présenter sur le marché du travail.

La délégation peut cependant faire état d'une remise en cause de ce schéma : la plupart des jeunes femmes qu'elle a rencontrées lui ont indiqué leur intention de concilier leur activité professionnelle avec leur vie de famille sur le modèle occidental.

L'abaissement de l'âge de la retraite constitue un autre facteur de flexibilité.

Il existe au Japon une retraite de base versée à partir de 65 ans. Cependant, il est d'usage dans les grandes entreprises de mettre les collaborateurs à la retraite entre 55 et 58 ans. Ceux-ci ont donc, pour passer cette période intermédiaire, plusieurs possibilités :

- entrer dans une entreprise artisanale avec un salaire nettement inférieur ;
- créer leur propre entreprise ;
- réduire très sensiblement leur train de vie à partir d'un pécule que leur verse généralement l'entreprise ;
- être réembauchés par leur propre entreprise à un salaire nettement inférieur.

Le choix dépend alors des opportunités offertes au travailleur mais aussi de ses besoins, notamment en logement : le Japonais propriétaire de son logement, le cas échéant payé avec le pécule, peut se dispenser de rechercher un nouvel emploi.

La crise a conduit à accélérer ce phénomène par l'abaissement de l'âge de la retraite à 50 ans, voire à 45 ans dans certaines entreprises, alimentaires notamment. Ainsi, le secteur le moins moderne et le moins structuré de l'économie joue un rôle essentiel d'amortissement des fluctuations économiques ; en définitive, les statistiques montrent en effet que *la baisse de l'emploi industriel dans les grandes entreprises manufacturières a été plus importante entre 1973 et 1976 que dans les petites entreprises.*

4° Les rapports interentreprises : concurrence et coopération.

Les *grandes entreprises* constituent le *noyau* autour duquel s'articule un *secteur périphérique* comprenant de petites entreprises sous-traitantes et tout une nébuleuse d'entreprises de services.

La structure de l'économie japonaise apparaît donc très hiérarchisée : au sommet, on trouve des groupes industriels, les plus souvent issus des zaibatsu d'avant-guerre mais aussi des entreprises industrielles indépendantes, notamment dans l'automobile et l'électronique ; Matsushita et Honda sont les exemples les plus célèbres de ces réussites individuelles (d'autres pourraient être trouvés comme Minolta, etc.) à qui l'éclipse des zaibatsu pendant les premières années de l'après-guerre a permis d'accéder au rang de grandes entreprises.

En dessous, on trouve d'abord une série de petites firmes, le plus souvent individuelles, dont la concurrence acharnée permet à ces groupes de s'approvisionner à bon compte en pièces détachées sans avoir le souci de gérer une main d'oeuvre considérable. Une telle structure permet, par le jeu de transferts de main d'oeuvre, d'amortir les fluctuations de la demande. Elle se perpétue aujourd'hui en incluant les pays périphériques du Sud-Est asiatique qui développent des industries largement complémentaires de celles des grandes entreprises japonaises.

Les secteurs périphériques ont joué nettement un rôle d'amortisseur de la crise de 1974 : les secteurs non manufacturiers ont amorti la baisse de l'emploi industriel (près d'un million d'emplois supprimés en 1973 et 1976) en continuant à créer des emplois : les services ont ainsi augmenté leurs effectifs de près d'1,5 million de personnes, contribuant ainsi à limiter le chômage à 2 % seulement de la population active.

Symétriquement, l'emploi a moins diminué au prix sans doute d'un tassement des rémunérations dans les petites et moyennes entreprises ; tandis que l'emploi régressait sensiblement pour les entreprises de plus de 100 salariés de près de 10 %, il se stabilisait pour les plus petites : + 2 % pour la catégorie 30 à 99 personnes, - 3 % pour la catégorie 1 à 29 personnes.

Cette *vitalité des P.M.E. et de l'artisanat* apparaît donc tout à fait complémentaire de celle des grandes entreprises.

Quelle est la place des zaibatsu dans l'économie japonaise ? En pourcentage de capitalisation boursière, le groupe Mitsubishi représente 14,3 % suivi par Mitsui (13,3 %) et par Sumitomo (13 %). Sur le plan mondial, ces groupes apparaissent en termes de chiffres d'affaires sensiblement plus importants que ceux des plus grandes entreprises mondiales.

En définitive, la *concurrence excessive* que l'on a pu observer par le passé sur le marché intérieur depuis 1950 et qui faisait contraste avec l'oligopole cordial de l'entre deux guerres, ne s'est jamais appliquée à l'exportation. *Les grandes entreprises japonaises apparaissent sinon solidaires, du moins non agressives sur le plan international.*

De même, la politique menée par le MITI tend à assurer après une concurrence initiale, l'arbitrage entre les technologies alternatives développées par les groupes industriels. Ainsi, se dessine un équilibre subtil et efficace entre concurrence et complémentarité, non seulement entre secteur moderne et secteur traditionnel, mais entre les grandes entreprises elles-mêmes.

Les exemples d'une telle orchestration de la concurrence entre les groupes peuvent être donnés dans tous les domaines de la politique industrielle du Japon, qu'il s'agisse par avance d'organiser le repli de certaines activités ou, au contraire, de développer les technologies du futur.

C. LA POLITIQUE INDUSTRIELLE : LA DYNAMIQUE DE L'ANTICIPATION

La politique industrielle du Japon semble être marquée par une adaptation anticipée de l'évolution du marché qui lui permet de rester leader dans des secteurs en déclin comme la sidérurgie et les chantiers navals ou, au contraire, d'être à l'avant-garde pour les techniques de pointe. Toutefois deux

grands domaines semblent – encore – échapper à la domination japonaise : le nucléaire et l'aéronautique.

1° Organiser le repli des capacités de production.

Le courage stratégique constitue une des caractéristiques de la politique industrielle japonaise. Elle permet, notamment, au Japon de rester le premier producteur du monde dans deux secteurs marqués par le repli de la demande mondiale, la montée des protectionnismes et la concurrence croissante des nouveaux pays industriels.

La Sidérurgie.

La délégation n'a pas visité d'aciérie. Elle peut toutefois faire état d'informations manifestant ce courage stratégique exceptionnel. Le Japon est le premier producteur occidental d'acier.

Quelques données témoignent des performances japonaises dans le domaine de la sidérurgie. De 1966 à 1979, la production japonaise d'acier a fait plus que doubler, passant de 48 millions de tonnes à 107 millions de tonnes. La production française au cours de la même période n'est passée que de 20 à 23,4 millions de tonnes.

La capacité de production est estimée à plus de 150 millions de tonnes, soit un taux d'utilisation de l'ordre de 70 % équivalant à celui constaté en France.

En ce qui concerne l'évolution des effectifs, on constate leur diminution entre 1966 et 1979 : ils sont passés, au cours de cette période, de 308 000 à 298 000 personnes. La diminution est donc moins sensible que celle constatée en France pour la même période puisque l'on y est passé de 147 000 à 125 000 personnes. Toutefois, la régression des effectifs employés a commencé dès 1970 : par rapport à cette période, la réduction dépasse 30 000 personnes ; en France, au contraire, les effectifs employés ont augmenté jusqu'en 1974.

Les principaux producteurs japonais sont :

- Nippon Steel :	33,5 MT	(1 ^{er} producteur mondial)		
- Nippon Kokan :	14,1 MT	(5 ^e	-	-)
- Kawasaki :	12,9 MT	(7 ^e	-	-)
- Sumitomo :	12,9 MT	(8 ^e	-	-)
- Kobe Steel :	7,6 MT	(15 ^e	-	-)

Par comparaison, Usinor, avec 9,4 millions de tonnes et Sacilor-Sollac, avec 6,3 millions de tonnes ne sont respectivement que 12^e et 19^e producteurs mondiaux.

Le Japon dégage un solde excédentaire très important. Tandis qu'il n'importe que 1,5 millions de tonnes (1979) en provenance surtout de Corée du Sud et de Taiwan, le Japon est le **premier exportateur mondial d'acier avec 38,4 millions de tonnes**. A titre de référence la France a, en 1979, exporté 10 millions de tonnes et importé 8,5 millions de tonnes d'acier.

Ainsi, malgré la concurrence des nouveaux pays industriels, le Japon a pu consolider sa position de premier producteur mondial à la fois par des réductions d'effectifs et par le développement d'une technologie de pointe : à titre d'exemple, 46 % de l'acier japonais est produit par coulée continue (contrôlées par ordinateur) contre 38 % en République fédérale d'Allemagne, 16 % en Grande-Bretagne et 14 % aux Etats-Unis.

- La construction navale.

La riposte du Japon à la crise mondiale s'est révélée plus délicate pour la construction navale, dans la mesure où le Japon ne peut pas faire état dans cette industrie d'une avance technologique substantielle. C'est ce que la délégation a pu constater en visitant les chantiers de Ishikawa Harima à Kuré près de Hiroshima (I.H.I.).

Cela n'a pas empêché le Japon de réaliser, en 1980, la moitié des exportations des commandes de navires.

La construction navale a produit, en 1979, pour 4,7 millions de tonneaux (jauge brute) et 4,5 millions de tonneaux (jauge brute compensée), soit près de 40 % de la production mondiale. Le carnet de commandes était, au 31 décembre 1979, de 7,5 millions de tonneaux (jauge brute) et de 5 millions de tonneaux (jauge brute compensée).

70 % de la production est destiné à l'exportation. Par type de navires, la répartition est la suivante :

Pétroliers	30 %
Transporteurs de vrac	25 %
Cargos et porte-conteneurs	33 %
Transporteurs de gaz et produits chimiques	7 %
Autres navires	5 %

Il existe, au Japon, une quarantaine de grands chantiers de construction navale ; les plus importants appartiennent à des grands groupes : Mitsubishi, I.H.I., Mitsui, Hitachi, Kawasaki, Nippon Kokan, Sumitomo. C'est ce qui a permis à la plupart de chantiers navals de réduire substantiellement leurs effectifs excédentaires. En effet, de 1975 à 1979, les effectifs de la construc-

tion navale japonaise sont passés de 183 000 à 118 000 personnes. Les chantiers navals n'auraient pas réussi cette reconversion sans une importante aide de l'Etat qui prend notamment la forme de prêts spéciaux ou de subventions. Il existe également un système de bonification d'intérêts à l'exportation.

Le prix de vente des navires se situait, en 1979, à un niveau légèrement inférieur à celui du prix de revient. Il est en revanche plus faible de 30 à 40 % que celui des chantiers européens.

Le chantier I.H.I. que la délégation a visité à Kuré est un bon exemple d'une restructuration très courageuse. L'emploi y est passé de 5 000 à 2 900 personnes aujourd'hui. Symétriquement, le nombre des sous-traitants est passé de 650 en 1973 à 250 seulement. Le nombre des cales utilisées a été réduit de 5 à 2.

En ce qui concerne l'organisation du travail, une équipe a été supprimée et la semaine de travail est désormais de 5 jours. En outre, le salaire des cadres a été diminué. Sur le plan technique, les performances et la qualité du travail n'ont pas paru aux membres de la délégation significativement différentes de ce que l'on peut constater en France et, notamment, aux chantiers de l'Atlantique.



En définitive, ces deux exemples de reprise industrielle témoignent de la politique générale du Japon face à la crise que connaissent certaines industries en perte de vitesse.

En 1978, a été adoptée une loi « prévoyant des mesures d'exception pour la stabilisation de certaines industries déprimées » (law on extraordinary measures for the stabilisation of designated depressed industries). Cette loi a fait la liste des quatre principaux secteurs industriels appelés à bénéficier de cette aide à la restructuration ; elle a également défini des procédures pour permettre à d'autres secteurs d'en bénéficier. En outre, elle a mis en place une instance pour décider de façon conjointe le montant de la capacité de production devant être autorisée dans chaque industrie. C'est ainsi que les programmes de réduction des capacités de production ont été négociés et répartis avec l'aide d'un conseil composé de directeurs des entreprises et industries concernées et des fonctionnaires du ministère compétent. Des prêts ont été attribués pour permettre aux groupes industriels de faire face à la fois au coût des réductions de capacité de production et au paiement des indemnités de départ des travailleurs qui ont « volontairement » quitté les entreprises concernées.

Le tableau ci-dessous rappelle l'importance des réductions de capacité de production pour certaines industries :

Industries	Réduction de la capacité de production en %
Acier	14
Aluminium	32
Nylon	19
Polyester	10
Chantier naval	35
Amoniaque	36
Filé de coton	6

Ainsi, une réduction de capacité de 35 % pour les chantiers navals a été obtenue au prix de la disparition de 37 chantiers de moyenne importance. Elle a été répartie de façon à peser plus sur les chantiers dépendant de groupes importants : ceux-ci ont dû diminuer leur capacité de près de 40 % tandis que les 21 autres chantiers restant n'ont dû le faire que de 15 % seulement. Une association pour le redressement de l'industrie navale a été créée pour faire l'acquisition ou, le cas échéant, revendre les biens immobiliers des plus petites des entreprises.

D'une façon générale, on doit constater que cette restructuration des industries menacées n'a pu être réalisée que grâce à une double solidarité : entre le Gouvernement et les entreprises d'une part, entre les entreprises elles-mêmes d'autre part.

2° La conquête des nouvelles technologies.

Dans la recherche systématique de nouveaux avantages comparatifs, le Japon cherche à s'appuyer sur le développement systématique des technologies.

Tels sont, en effet, les objectifs développés par le MITI dans son document sur les années 1980, déjà analysés dans la première partie. Celui-ci s'appuyait, en effet, sur des réflexions menées par le **comité japonais pour le développement économique (Keizai Doyukai)** qui regroupe, depuis 1946, les présidents des principales entreprises japonaises. L'équipe du Keizai Doyukai a effectivement identifié **8 nouvelles industries frontières** à l'horizon du XXI^e siècle et a défini les principes généraux d'une politique permettant d'en assurer le développement au Japon.

Les caractéristiques de ces industries sont au nombre de sept :

- Forte valeur ajoutée d'origine technologique ;
- Renforcement de la compétitivité internationale ;

- Incidence favorable sur l'environnement social ;
- Contribution à la sécurité économique par une meilleure garantie des approvisionnements en matière première et en énergie ;
- Amélioration de l'évolution vers une « société du savoir » ;
- Forte élasticité de la demande par rapport aux revenus ;
- Effets induits favorables sur les industries connexes.

Compte tenu de ces caractéristiques, 8 secteurs prioritaires ont été définis :

L'ingénierie, les ordinateurs, le développement urbain, l'énergie nucléaire, l'informatique, la télématique, l'exploitation des océans, les biotechnologies, l'industrie aéro-spatiale.

Les responsables du comité pour le développement économique ne pensent pas cependant que les mécanismes du marché suffisent à permettre au Japon de maîtriser ces nouvelles technologies. Celles-ci doivent faire l'objet d'une politique volontariste fondée sur un consensus national. Dans cette perspective, la politique gouvernementale doit respecter un certain nombre d'orientations :

1) L'amélioration des mécanismes permettant la création de la demande.

La croissance des industries d'avenir suppose une demande effectivement suffisante, c'est-à-dire compte tenu de la nature même des projets, un effort budgétaire sinon accru, du moins plus efficace. Il convient donc de consacrer les fonds à des investissements à moyen ou long terme plutôt qu'à l'action conjoncturelle et d'améliorer les critères qualitatifs de choix des investissements publics. Tout en assurant une répartition plus claire des responsabilités financières entre le Gouvernement et les régions, dans certains cas il pourra être nécessaire de créer des entreprises à capitaux publics qui doivent normalement être dissoutes après qu'elles aient atteint leur objectif.

2) Les financements publics complémentaires.

Certaines industries frontières comporteront d'importants programmes d'investissements à long terme qui ne pourront toujours être auto-financés. Le Keizai Doyukai suggère donc la création de procédures de financement bonifié et la prise en charge d'une partie du risque industriel par la collectivité.

3) L'adaptation du système fiscal.

Il existe déjà une loi sur les mesures fiscales spéciales qui favorisent le

développement technologique, la modernisation des équipements et la promotion des exportations. Il est proposé de la renforcer en prévoyant des exonérations de longue durée pour ces industries frontalières afin de leur permettre de dégager les fonds propres nécessaires à leur expansion.

4) L'amélioration du système éducatif japonais.

Ainsi que la délégation l'a déjà souligné, la formation professionnelle est assurée au Japon principalement par les entreprises elles-mêmes. Celles-ci privilégient la formation sur le tas bien que certaines d'entre elles se soient dotées d'un statut technologique. Le comité a fait, à cet égard, des propositions concrètes d'association entre l'université et les entreprises dans la perspective d'une meilleure pluri-disciplinarité de la formation.

5) Le développement de la coopération internationale.

Le Japon doit, dans cette perspective, chercher à coopérer avec les grandes nations industrielles à la fois pour atténuer l'hostilité que lui manifestent parfois ses concurrents industrialisés et, plus spécifiquement, pour réaliser certains projets qui, par leur dimension, supposent des moyens importants comme l'exploitation des océans ou l'amélioration des technologies nucléaires.

6) L'intégration du coût de l'information dans les prix industriels.

L'information joue un rôle de plus en plus important dans l'amélioration des technologies. La reconnaissance de son rôle doit s'accompagner de sa prise en compte dans l'établissement des prix de revient industriels.

Enfin, le rapport souligne un des paradoxes actuels des politiques industrielles. L'Etat doit aider les entreprises mais sans pour autant se substituer aux entrepreneurs.

En définitive, ces prévisions de l'évolution industrielle du Japon se caractérisent par une approche globale et pragmatique. A la différence du plan français, il semble que les objectifs ont été définis à l'initiative des entreprises et par négociation entre celles-ci et l'administration.

Compte tenu des visites qu'elle a pu faire lors de son séjour au Japon, la délégation tient à concrétiser par deux exemples cette politique de conquête de nouvelles techniques :

- l'informatique et la télématique qui constituent une clé de voûte du dispositif offensif japonais pour la maîtrise des technologies du futur ;

- l'industrie nucléaire qui est la condition *sine qua non* du desserrement de la contrainte énergétique.

- *l'informatique et la télématique, clés de voûte de l'offensive technologique japonaise.*

L'informatique et la télématique sont les secteurs qui profitent le plus largement de l'aide publique au Japon. En effet, ils présentent un caractère stratégique à la fois dans le processus de production et dans le mode de consommation. C'est aussi le secteur dans lequel la domination américaine est encore aujourd'hui la plus sensible.

La comparaison de l'effort français avec celui du Japon témoigne de l'ambition de sa politique. On peut rappeler d'abord les principaux domaines dans lesquels s'exerce la concurrence mondiale pour la maîtrise des technologies informatiques :

- la grande informatique, dont le marché est contrôlé par une quinzaine d'entreprises et dominé par l'une d'entre elles, I.B.M. ;

- la mini informatique dont le marché mondial est à la fois moins concentré et où la domination américaine est moins sensible. Ce secteur est, à terme, menacé par les grands constructeurs d'une part et par les fabricants de circuits intégrés d'autre part ;

- la péri-informatique dont le marché est encore plus éclaté ;

- le service informatique dont le marché est en général détenu par des entreprises nationales.

La France détient une position forte dans le domaine des services (second rang mondial derrière les Etats-Unis) et dans la fabrication d'ordinateurs de moyenne puissance. Elle est faible partout ailleurs sauf dans quelques secteurs comme celui du disque magnétique.

Le Japon, en revanche, a acquis une position solide dans le domaine des grands ordinateurs. Sa position est plus faible dans le domaine de la péri-informatique, dans la mesure où il est handicapé par son écriture.

En outre, on verra que le Japon a fourni un effort considérable qui place son industrie des composants électroniques aux premiers rangs mondiaux.

Les tableaux ci-joints témoignent d'une certaine avance du Japon par rapport à la France. Le Japon a près de 2,5 fois plus de grands ordinateurs que la France (2 459 contre 1 088). Il possède également un parc d'ordinateurs moyens deux fois plus important : 6 821 contre 2 768. Le déséquilibre est un peu plus faible en ce qui concerne les petits ordinateurs.

**Comparaison de l'industrie informatique en France et au Japon
(résultat 1979).**

Parc des ordinateurs

	FRANCE (1) en nombre	JAPON (2) en nombre
Grands ordinateurs (> 7 MF)	1 088	2 459
Moyens ordinateurs (1,6 à 7 MF)	2 768	6 821
Petits ordinateurs (0,05 à 1,6 MF)	26 873	40 993
Total	30 729	50 273
(1) Au 1-79. (2) Au 6-78.		

Pénétration étrangère du marché (hors services)

	FRANCE en valeur	JAPON en valeur
IBM	55 %	28 %
Autres américains	8 %	3 %
Autres étrangers	4 %	-
Constructeurs nationaux	33 %	69 %
Total	100	100

Eu égard à la population, ces chiffres ne traduisent cependant pas une très nette infériorité de la France sur le Japon. Celle-ci n'apparaît que lorsque l'on observe la place des importations sur le marché intérieur. Globalement, tandis que les constructeurs nationaux représentent près de 70 % du marché au Japon, ils n'en constituent que le tiers en France. De plus, le poids d'I.B.M. est substantiellement inférieur : cette entreprise représente 55 % du marché en France et seulement 28 % au Japon.

Avec C.I.I.-Honeywell Bull (5,13 milliards de chiffre d'affaires), Thomson C.S.F. (1,757 milliard de chiffre d'affaires), C.G.E. (1,5 milliard de chiffre d'affaires), la France possède toutefois des entreprises de taille comparable à leurs concurrents japonais. Fujitsu - dont la délégation a pu visiter un centre de recherches - (5,1 milliards de francs de chiffre d'affaires), Hitachi (3,3 milliards), N.E.C. (2,9 milliards) mais aussi des firmes dont l'activité informatique est moins importante : Toshiba, Mitsubishi, etc.

Sur la période de 1972-1977, l'effort public japonais a été de près du double de celui de la France : 9,3 milliards de francs contre 4,3. Il s'agit d'un ordre de grandeur qui souligne une certaine disparité mais qui ne peut être pris que comme indication dans la mesure où ces secteurs n'ont pas de limite industrielle véritablement définie.

Les débuts véritables de la politique de soutien du Japon à son industrie informatique ne datent que de 1972. A cette époque, un plan de 5 ans géré par le MITI s'était donné pour objectif de mettre au point des systèmes capables de concurrencer la série 370 d'I.B.M. Pour tenter de réaliser ce projet, les constructeurs japonais s'étaient regroupés en trois associations, chacune exploitant une phase technologique très spécifique :

- la série Acos conçue par N.E.C. et Toshiba,
- la série M conçue par Fujitsu et Hitachi,
- la série Cosmo conçue par Hoki et Mitsubishi.

Seule la série M est compatible avec les ordinateurs d'I.B.M.

La Régie japonaise des télégraphes et téléphones (N.T.T.) a joué un rôle particulièrement important dans l'orientation et le développement des recherches par l'intermédiaire de deux projets, TIPS 1 et TIPS 2. Depuis 1976 cependant, l'effort de recherche se déplace plutôt vers les circuits intégrés et le logiciel. L'aide qui porte, comme permet de le constater le tableau ci-joint, sur des sommes de l'ordre de deux milliards de francs par an, est accordée selon diverses procédures :

- Des subventions ou des prêts à long terme et à très faible taux d'intérêt de la Banque de Développement du Japon ainsi que des contrats passés par la Régie des télécommunication pour la mise au point de prototypes.
- Des moyens de financement privilégiés constitués par des garanties de prêts auprès de banques privées.
- Des mesures fiscales spécifiques.

Les prêts ne sont remboursés que si les recherches engagées permettent l'obtention de bénéfices. On a donc, semble-t-il, des systèmes d'aide analogues à l'aide au développement qui, en France, aboutit au partage des coûts des investissements de recherche.

Au niveau de la commercialisation, les six grands constructeurs ont créé en 1962, avec l'aide des Pouvoirs publics, une société - Japan electronic Computer Company, ou J.E.C.C. - chargée d'acheter et de louer les ordinateurs afin de proposer des services équivalents à ceux des entreprises américaines. Cette société se procure les fonds nécessaires à de telles opérations de location auprès des banques privées mais bénéficie également d'une aide de la Banque de Développement du Japon.

**Prêts accordés à la J.E.C.C.
par la Banque de Développement du Japon
(en milliards de yens)**

Année fiscale	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977
Prêts à long terme	23	41	20	11,5	22,5	46	47	55 (1)

(1) Une partie de ce prêt est destiné à soutenir l'effort de R et D des industriels.

Au niveau des applications, cinq projets d'intérêt général ont été lancés depuis 1970 par le MITI en collaboration avec le secteur privé et d'autres ministères. Les crédits attribués ne concernent que les recherches, dont une petite partie est effectuée dans les laboratoires d'Etat, la majeure partie étant sous-traitée à l'industrie sous forme de prêts à long terme, équivalent en fait à des subventions. Ces projets, dont les financements sont regroupés dans le tableau ci-joint, ont pour objectif le développement des systèmes suivants :

- systèmes d'information médicale : lancé en 1973 en collaboration avec le Ministère de la Santé, ce projet a pour objectif de mettre en place un système d'information et de soins médicaux utilisant des banques de données informatisées ;

- systèmes audi-visuels de télédistribution : lancé en 1973 pour une durée de sept ans, ce projet prévoit une réalisation pilote dans la ville nouvelle de Higashi-Ikoma près de Kyoto ;

- système de contrôle automatique de la circulation urbaine : la phase de recherche conduite de 1973 à 1976 débouche actuellement sur les premiers essais d'application

- systèmes de traitement informatisé des échanges commerciaux internationaux ;

- développement d'un ordinateur à haute performance : lancé en 1971, ce projet appelé P.I.P.S. (Pattern Information Processing System) est conduit en collaboration avec les six constructeurs d'ordinateurs et devrait s'achever en 1980. Il concerne à la fois le logiciel et le développement de technologies nouvelles, notamment les mémoires à bulles magnétiques. Le Laboratoire d'Electrotechnique de l'Agence des Techniques Industrielles du MITI joue le rôle de maître d'oeuvre de ce projet, les sociétés Toshiba et Fujitsu étant chargées des problèmes de reconnaissance des caractères imprimés et manuscrits, Miteubishi de la reconnaissance des couleurs, Hitachi de la reconnaissance des formes et N.E.C. de la reconnaissance de la voix.

**Crédits gouvernementaux attribués au développement
de nouveaux systèmes informatiques
(en milliards de yens)**

Année fiscale	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977
Système d'information médicale			0,11	0,2	0,3	0,46	0,44
Systèmes audio-visuels de télédistribution			0,22	0,55	0,8	0,55	0,44
Contrôle automatique de la circulation urbaine			0,2	0,8	2	2,15	
Traitement informatisé des échanges commerciaux internationaux					0,14	0,11	0,04
Ordinateur à haute performance (projet PIPS)	0,2	1,1	1,6	2,18	3,4	3,4	2,92
Total	0,2	1,1	2,13	3,73	6,64	6,67	3,84

Actuellement, le seul plan connu du côté japonais concerne les logiciels et porte sur un montant de 470 millions de francs étalé sur cinq ans. Ceci est sensiblement inférieur au plan français d'informatisation de la société qui porte sur 2,5 milliards de francs.

Cela dit, un certain nombre de mesures ont été prises en faveur des constructeurs et des utilisateurs :

- création d'un fonds de soutien pour les constructeurs qui sont tenus de reprendre les ordinateurs de la J.E.C.C. lorsque les contrats de location arrivent à expiration ;
- exemption fiscale pour la formation de spécialistes en informatique ;
- réduction fiscale pour les acheteurs de grands ordinateurs ;
- système d'amortissement accéléré pour tout achat d'ordinateurs.

La délégation a pu se faire une idée des performances technologiques de l'industrie informatique japonaise en visitant le centre de recherche et d'étude Fujitsu à Kawasaki. Fujitsu qui, l'année dernière, a réussi à égaler I.B.M. sur le marché japonais, est une entreprise dynamique dont le développement se caractérise par une volonté d'indépendance technologique. C'est ainsi que, pour les années récentes, elle a consacré 10 à 12 % de son chiffre d'affaire à la recherche soit nettement plus que les autres entreprises japonaises pour lesquelles ce pourcentage n'est que de 4 ou de 6 %. Fujitsu a réussi à atteindre un niveau technologique très élevé, notamment pour le domaine des ordinateurs où il pourrait être, au niveau des performances au moins, au niveau d'I.B.M.

Cela dit, il semble qu'I.B.M. fasse encore, en 1979, deux fois plus de

profit au Japon que Fujitsu n'en fait sur l'ensemble du monde. Il faut noter que Fujitsu s'est récemment allié à d'autres constructeurs : il a pris une participation de 26,7 % dans Amdahl, société fondée par un ancien directeur scientifique d'I.B.M. et spécialisée dans les ordinateurs compatibles avec la gamme I.B.M. Il a également signé un accord de coopération en 1978 avec Siemens. En définitive, Fujitsu exporte 17 % de son chiffre d'affaire, lequel se répartit ainsi :

- ordinateurs :	65,2 %
- télécommunications :	14,1 %
- composants électroniques :	11,4 %
- téléphone :	9,3 %

Enfin, il faut noter que le plan japonais met aujourd'hui l'*accent sur les logiciels*. Il y a là un risque important pour l'économie française dans la mesure où celle-ci est actuellement en seconde position sur le marché des logiciels, derrière les Etats-Unis. Le Japon semble vouloir lui ravir cette place dans un délai assez bref ; la France devra donc faire un effort supplémentaire pour faire face à cette nouvelle menace.

Mais ce développement des ordinateurs n'aurait pu s'effectuer sans un effort encore plus considérable dans le domaine des composants électroniques qui représente le matériau de base des industries du futur et pour lesquels le Japon a obtenu, en moins de 10 ans, la seconde place dans le monde derrière les Etats-Unis. Les composants électroniques constituent un exemple très significatif des performances de l'industrie japonaise. Alors qu'il n'existait, avant 1968, aucune usine de circuits intégrés au Japon, en moins de 10 ans celui-ci a réussi non seulement à devenir exportateur net de ce produit, mais encore à occuper le second rang mondial derrière les Etats-Unis avec 20 à 30 % du marché international.

La qualité de ces produits permet au Japon de s'assurer une marge de compétitivité dans les industries aval de télécommunications et de l'électronique suivant le même processus que celui qui avait permis au Japon, au cours des années 1960, de développer les chantiers navals et une industrie automobile à partir d'acier bon marché et de très haute qualité. Cinq sociétés japonaises : Nippon electric Corporation, Hitachi, Toshiba, Fujitsu et Mitsubishi electric, fournissent 93 % de la production des circuits intégrés du Japon. Ces sociétés sont également très avancées dans les recherches sur la nouvelle génération de circuits intégrés à haute densité d'intégration (very large scale integrated circuit - V.L.S.I.C. -). Il existe d'autres entreprises qui produisent des composants électroniques pour leur usage spécifique comme Seiko, Ricoh, Sony, Sharp.

En général, ces principaux fabricants ont tous une activité en aval dans les télécommunications, l'aéronautique ou l'électronique grand public dont la forte rentabilité permet de soutenir des efforts de recherche importants. Ces

entreprises, et notamment Nippon electric font en effet, en aval, les profits qui leur permettent de développer des programmes de recherche très coûteux et de rattraper les firmes américaines qui, sans doute absorbées par des considérations de distribution de profits à court terme, se sont laissées rattraper.

Cela dit, le Japon reste un important importateur de composants américains : 20 % de la consommation japonaise provient encore d'entreprises américaines bien que, globalement, le taux de couverture des échanges japonais de circuits électroniques atteigne 110 %.

Cette industrie a bénéficié d'une aide substantielle des Pouvoirs publics : en 1975 fut lancé un premier plan sous la responsabilité de la Régie des télégraphes et téléphones (N.T.T.) avec la collaboration des sociétés Fujitsu, Hitachi et Nippon electric. Le deuxième plan, lancé en 1976, fut celui du MITI qui, outre les sociétés précitées, associait Toshiba et Mitsubishi electric.

Les sommes consacrées par les Pouvoirs publics japonais aux actions de recherche industrielle en matière de composants sont retracées par le tableau ci-dessous :

	Ministères	Période	Montants alloués par l'Etat	Moyenne annuelle
Plan VLSI	NPP	75-76-77	400 M [€]	133 M [€]
		78-79-80	400 M [€]	
	MITI	76-77-78-79	600 M [€]	150 M [€]
Plan continué	NPP	suite du plan VLSI non avancée		
		MITI	79-80-81-82-83	470 M [€]

On peut estimer à 300 millions de francs l'aide gouvernementale annuelle en matière de circuits intégrés.

En définitive, le tableau ci-dessous qui résume les performances des grandes zones de production de circuits intégrés, marque encore la prédominance des Etats-Unis mais aussi l'importance du Japon.

Circuits intégrés en 1978 (hors IBM)

Millions de Francs.

	Production	Marché	Production Locale/ Marché local
France	360	720	50 %
Europe (France incluse)	1260	4900	26 %
USA	14200	10500	135 %
JAPON	5400	5000	108 %
Reste du Monde		500	
Total Monde	20860	20800	

La croissance de ce secteur au Japon a été, au cours des années récentes, extrêmement rapide - 35 et 40 % - et l'on peut s'attendre à moyen terme à voir s'affirmer une prédominance de l'industrie japonaise dans le domaine des circuits intégrés, au moins en ce qui concerne les produits de haut de gamme. Le Japon a, en effet, choisi de produire l'essentiel de ses circuits au Japon même avec des coûts de production plus élevés mais aussi une fiabilité et une qualité sensiblement supérieures.

La politique japonaise d'exploitation systématique des technologies du futur peut impressionner l'observateur occidental par son efficacité dans le rattrapage du retard technique. En moins de 10 ans pour les circuits intégrés, le Japon a enclenché une dynamique qui devrait lui permettre de faire jeu égal avec les Etats-Unis. Le processus sera sans doute plus difficile pour l'industrie nucléaire pour laquelle la France, notamment, conserve une avance substantielle, mais d'autres domaines apparaissent plus vulnérables à la concurrence japonaise à moyen terme et, notamment, les industries de l'aéronautique et l'armement.

Cette politique japonaise est particulièrement spectaculaire et se résume dans l'effort fait dans le domaine de la robotique. Selon certaines informations, le Japon apparaît largement en avance sur tous les autres pays industriels ainsi que le permet de le constater le tableau ci-dessous.

Nombre de robots

Japon	14 000
U.S.A.	3 255
R.F.A.	350
Italie	800
Royaume-Uni	185
Suède	600

Selon cette définition du robot comme le manipulateur automatique, le Japon aurait donc acquis une avance très considérable. Il s'agit là d'une question de définition et l'écart ne serait pas si importante si l'on cherchait à ne tenir compte que des robots « intelligents » c'est-à-dire vraiment capables de s'adapter à leur environnement et non pas programmés de façon rigide. Cela dit, quel que soit le caractère largement exagéré des chiffres qui peuvent être avancés ici ou là et « l'effet d'annonce » qui tend à effrayer, un peu rapidement peut-être, les industriels occidentaux, il n'en reste pas moins que le Japon a développé les bases d'une industrie des robots qui le place largement en tête des pays industrialisés, même si certains de ces robots – notamment dans le domaine automobile – sont en fait d'origine américaine (Unimate) et fabriqués sous licence.

Il est hors de doute que le Japon se donne les moyens d'une automatisation véritable de son appareil de production et occupe, avec ce créneau, une position dominante dans un produit susceptible d'entraîner des gains de productivité sur l'ensemble de son économie. Le retard de l'occident, et notamment de la France, est considérable mais peut être rattrapé surtout si des associations avec le Japon peuvent être mises sur pied en contrepartie de la collaboration que la France poursuit avec lui dans d'autres domaines comme le nucléaire et, peut-être, l'aéronautique. De telles opérations conjointes (joint venture) ne peuvent cependant être réalisées que si, de son côté, la France a dans ce domaine fait l'effort suffisant pour apparaître comme un concurrent éventuel pour le Japon et, donc, un partenaire avantageux.

L'INDUSTRIE NUCLEAIRE : CONDITIONS DU DESSERREMENT DE LA CONTRAINTE ENERGETIQUE.

La délégation avait souhaité mettre l'accent sur l'industrie nucléaire pour deux raisons :

- d'une part, le Japon a fait un effort considérable pour le développement de l'énergie nucléaire qui lui a permis d'atteindre le second rang mondial derrière les Etats-Unis, pour la production ;

- d'autre part, il s'agit d'un domaine où la *coopération francojaponaise est particulièrement active.*

La délégation, au cours de son séjour au Japon, a été reçue par P.N.C. (Power Nuclear Corporation), organisme gouvernemental japonais de recherche et de développement, analogue à notre Commissariat à l'Energie Atomique. Elle a pu ainsi visiter certaines de ses réalisations avancées :

- Le réacteur expérimental à neutrons rapides JOYO, d'une puissance de 75 mégawatts, pour lequel il y a une assistance technique d'expertise du projet de construction par le Commissariat à l'Energie Atomique ;

- L'usine pilote de retraitement de Tokai Mura d'une capacité de 210 tonnes par an, qui a été construite à la suite d'une « joint venture » de J.C.G. (engineering japonais) et la Société générale techniques nouvelles, filiale de la COGEMA et architecte ingénieur des usines de retraitement en France.

Si le Japon a décidé de mettre l'accent sur le développement de l'industrie nucléaire malgré les réactions défavorables d'une certaine partie de sa population, c'est parce que pour un pays dépendant à 89 % de l'extérieur pour son approvisionnement énergétique, l'industrie nucléaire constitue à la fois un moyen de réduire sa dépendance et de développer une industrie compétitive. Le produit combustible dans le coût de revient de l'énergie nucléaire est en effet beaucoup plus faible : le coût du kilowatt/heure nucléaire se décompose en à peu près 50 % d'investissements, 30 % de combustibles et 20 % de frais d'exploitation, tandis que le coût du kilowatt/heure d'origine thermique se décompose grossièrement en 20 % d'investissements, 60 % de combustibles et 20 % de frais d'exploitation.

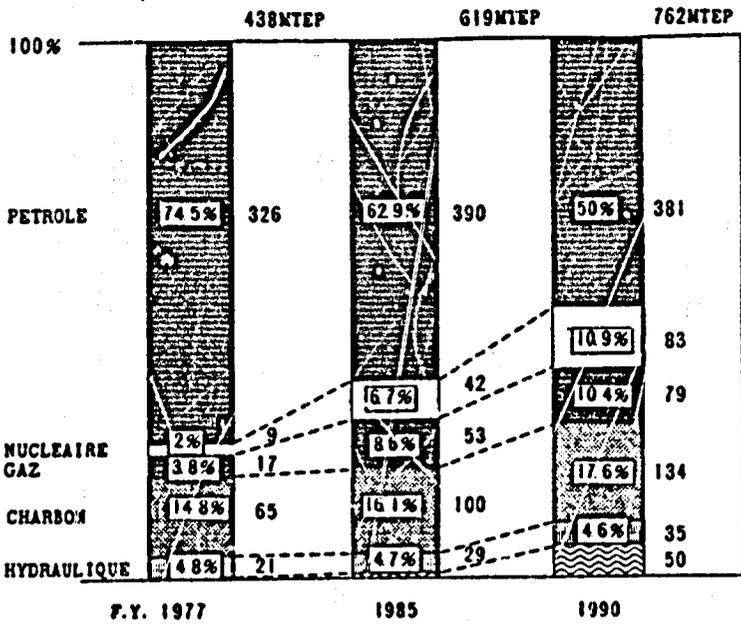
La politique énergétique japonaise est particulièrement ambitieuse, comme permettent de le constater les deux tableaux ci-joints, qui retracent le bilan énergétique et le bilan électrique du Japon. Celui-ci espère réduire en 10 ans de 75 % à 50 % sa dépendance vis-à-vis du pétrole importé.

En 1990, si le pétrole devrait représenter 50 % de l'approvisionnement énergétique, le nucléaire atteindrait presque 11 %, le gaz plus de 10 %, le charbon 17,6 % et le reste (énergie hydraulique et énergies renouvelables) 6,5 %.

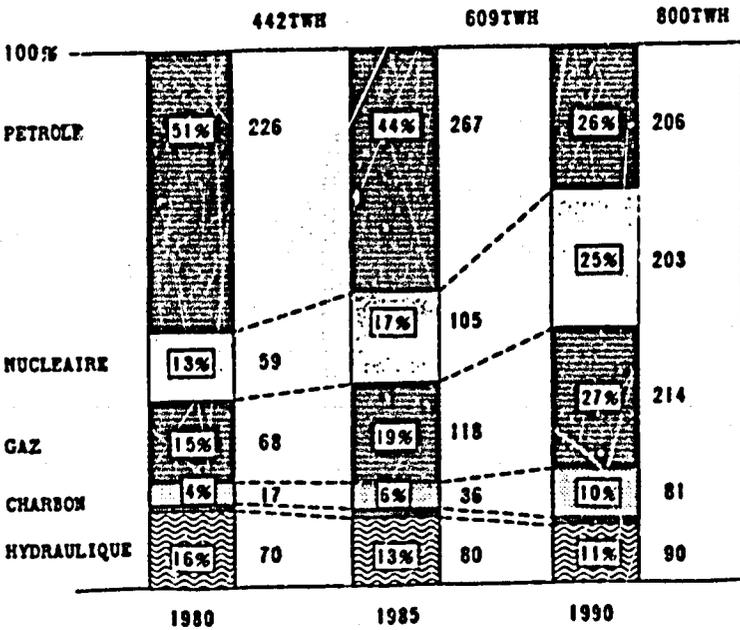
Il s'agit donc d'objectifs ambitieux du même ordre que ceux de notre pays, pour lequel on prévoit qu'à la même époque notre approvisionnement énergétique se répartira à peu près entre 30 % pour le pétrole, 30 % pour le charbon et le gaz, et 30 % pour le nucléaire.

L'organisation de l'industrie nucléaire au Japon repose en amont sur la Science Technology Agency (S.T.A.) dont le Ministre d'Etat est Président de la Commission pour l'énergie atomique. Cette Commission coordonne et intègre l'ensemble du budget de recherche et de développement en matière nucléaire.

BILAN ENERGETIQUE DU JAPON



BILAN ELECTRIQUE DU JAPON



Il existe à ses côtés une Commission de la sécurité nucléaire (N.S.C.) qui définit une réglementation pour assurer la sécurité des opérations et contrôle les autorisations de création des installations nucléaires.

Ces deux Commissions qui s'appuient sur les services de la S.T.A., supervisent les programmes des deux organismes qui mettent en oeuvre le programme nucléaire japonais : l'Institut Japonais pour la Recherche Atomique - GARI - et la « Power Reactor Nuclear Fuel Development Corporation », appelée P.N.C. Chacun de ces deux organismes regroupe 2 500 agents. P.N.C. a pour rôle d'assurer le développement des surgénérateurs ainsi que les procédés nécessaires à l'accomplissement du cycle du combustible : enrichissement, retraitement, et gestion des déchets.

Le M.I.T.I., et plus particulièrement son agence de ressources naturelles et de l'énergie (ANRE), contrôle et coordonne les relations entre les entreprises japonaises et l'étranger ; il assure également le soutien de l'industrie du nucléaire au Japon.

Au niveau commercial, on trouve un certain nombre de compagnies d'électricité qui sont des entreprises privées. Il en existe 9, réparties géographiquement : TEPCO (Tokyo Electric Power Company), KEPCO (Kansai Electric Power Company), SHIKOKU, KYUSHU, HOKKAÏDO...

Elles se réunissent dans une Fédération qui coordonne leurs activités, et leur permet de traiter les problèmes communs : à cet effet, les 9 Présidents se rencontrent chaque mois. Cette fédération joue un rôle moteur et c'est à la suite de son action qu'a été créée une nouvelle société de retraitement, Japan Nuclear Fuel Service (J.N.F.S.).

Au niveau industriel, il existe 4 grands constructeurs : MITSUBISCHI, TOSHIBA, HITACHI pour les réacteurs, FUJI ELECTRIC pour les alternateurs et les turbines. MITSUBISCHI est licencié de Westinghouse pour le système P.W.R. (réacteurs à air pressurisé), les deux autres, TOSHIBA et HITACHI sont licenciés de General Electric pour le système P.W.R. (réacteurs à eau bouillante).

Les Japonais qui estiment qu'ils n'ont peut-être pas tiré tout le parti des licences américaines envisagent maintenant de faire un effort de développement des technologies nationales. Le Japon fait un effort financier plus important que la France dans le domaine du nucléaire. Jusqu'à présent, ce budget japonais était du même niveau que celui du Commissariat à l'énergie atomique, aujourd'hui il le dépasse sur bon nombre de points.

Dans le domaine de la recherche fondamentale, pour la fusion contrôlée par exemple, le Japon dépense 400 millions de francs, dont plus de 300 pour le projet J.T.60. L'effort japonais se compare donc plus facilement à

celui de l'Europe avec son projet JET (Joint European Thorus). Actuellement, le parc électronucléaire au Japon se compose de 21 réacteurs en exploitation qui représentent une puissance installée de 15 000 mégawatts ; 6 000 mégawatts sont en construction et 7 000 sont des projets déjà approuvés par les autorités. Malgré l'importance de ces projets, on est sensiblement en dessous de ce qui est prévu pour 1985 par le M.I.T.I., soit 30 000 mégawatts. Certaines entreprises de distribution d'électricité ont subi le contre coup de l'incident de Three Miles Island.

Les difficultés que rencontre le Japon dans son programme nucléaire viennent essentiellement des réactions négatives de certaines catégories de la population. Il est donc difficile de trouver des sites, à cela s'ajoute le fait qu'il n'existe pas, au Japon, de grands fleuves réguliers, et l'installation de centrales sur les côtes est à l'origine de conflits avec les coopératives de pêcheurs. Enfin, la situation actuelle du Japon et sa vulnérabilité particulière aux séismes, exige des précautions spéciales en ce qui concerne la construction des centrales nucléaires.

Sur les 9 compagnies électriques qui existent au Japon, 7 exploitent actuellement des centrales nucléaires.

JAPCO joint venture des 9 compagnies électriques et de l'EPDOC et ayant pour but de construire et d'exploiter les nouveaux types de centrales, exploite trois centrales nucléaires, la première unité graphite gaz construite au Japon (Magnox) et deux BWR, lui donnant une capacité de production d'énergie nucléaire de 1 600 mégawatts.

TEPCO exploite 6 centrales nucléaires BWR toutes sur le même site de Fukushima, d'une capacité totale de 4 700 mégawatts.

KEPCO exploite 8 centrales nucléaires PWR d'une capacité totale de 5 670 mégawatts.

CHUBU ELECTRIC exploite deux centrales BWR d'une capacité totale de 1 380 mégawatts.

Trois autres compagnies, Chugoku Electric, Shikoku Electric et Kyushu Electric exploitent chacune une centrale nucléaire, respectivement de 460 MWe (BWR), 566 MWe (PWR) et 559 MWe (PWR).

Au total, 21 centrales nucléaires, d'une capacité totale de 15 000 MWe dont 1 CGR, 11 BWR et 8 PWR sont exploitées actuellement au Japon.

La coopération nucléaire franco-japonaise s'est essentiellement développée à trois niveaux :

- prospection et approvisionnement en uranium naturel ;

- enrichissement ;
- retraitement du combustible nucléaire.

Le Japon satisfait ses besoins en uranium naturel pour 30 % au Canada et, pour le reste, en Afrique (Niger et Afrique du Sud), en Australie et en France (Les contrats Uranex couvrent environ 7 % de ses besoins). Une opération conjointe a été réalisée au Niger par la création de la société Cominak pour l'exploitation du gisement d'Akouta. La production de 1979 a été de 1 700 tonnes et devrait atteindre 2 000 tonnes en 1980. Le Japon a garanti son approvisionnement jusqu'en 1990 mais, compte tenu de la croissance de ses besoins, il s'agit là d'un domaine dans lequel peuvent se développer encore les actions conjointes entre la France et le Japon.

En second lieu, étant donné la réduction du programme nucléaire japonais de 60 GW à 28 GW (1) en 1985, les besoins japonais en combustible nucléaire sont pratiquement satisfaits jusqu'en 1990. Actuellement, l'approvisionnement du Japon est essentiellement assuré par des contrats passés avec le Department of Energy des Etats-Unis. Bien que cette source permette aux compagnies japonaises de distribution d'électricité de faire fonctionner leurs centrales jusqu'en 1990, elles ont néanmoins contracté avec Eurodif pour diversifier leurs sources d'approvisionnement. C'est ainsi que cette société doit livrer de 1980 à 1990 10 millions d'U.T.S. (2). Ce contrat, de l'ordre de un milliard de dollars est le plus gros passé entre la France et le Japon.

Le Japon développe cependant sa propre technologie fondée sur la technique de la centrifugation. Une première usine pilote a été ainsi construite par P.N.C. à Ningyo Toge, dans le sud de l'île de Honshu : sa capacité de 50 000 U.T.S. va être progressivement portée à 70 000 U.T.S. Il s'agit, là encore, d'installations bien modestes si on les compare à ce qui existe déjà en France. Eurodif va bientôt avoir une capacité de 10 millions d'U.T.S. dont 50 % est à la disposition de la France.

Le Japon s'est donné pour objectif de subvenir, dans les années 1990, au 1/4 ou au 1/3 de ses besoins. D'ores et déjà une usine de démonstration de 250 000 U.T.S. est en projet et on envisage également la réalisation d'une usine commerciale de 2 à 3 millions d'U.T.S. pour dans une dizaine d'années.

En ce qui concerne le retraitement, la coopération franco-japonaise est beaucoup plus étroite. En effet, le Japon, dès la fin des années 1960, s'est adressé à la France pour l'acquisition d'une technologie du retraitement. La société S.G.N., qui appartenait à l'époque au groupe Saint Gobain et qui avait été avec le C.E.A. l'architecte industriel des premières usines françaises,

(1) GW = gigawatt, soit un milliard de watts.

(2) U.T.S. = Unité de Travail de Séparation ; il s'agit d'une unité qui mesure le travail nécessaire à l'enrichissement de l'uranium. A titre d'exemple, il faut 230 000 U.T.S. pour assurer la première charge d'un réacteur de 900 MW de type Fessenheim.

a réalisé l'expertise technique de l'usine de Tokai Mura d'une capacité de 210 tonnes par an, que votre délégation a visitée. Sa mise en service a été faite en 1977 après un accord politique des Etats-Unis par application de l'accord nucléaire entre ce pays et le Japon. Après un bon démarrage, le fonctionnement de l'usine a dû être arrêté pendant un an par suite de l'existence d'une fuite sur un composant. Actuellement, elle effectue sans incident sa première longue campagne de retraitement.

Pour assurer le retraitement du combustible irradié, des contrats ont été signés avec deux sociétés : British nuclear Fuel limited et Cogema. Il s'agit de contrats de 1 600 tonnes chacun étalés de 1981 à 1990.

Pour faire preuve de compréhension sur le plan des échanges commerciaux, les Japonais ont procédé, en 1979, à des paiements anticipés de l'ordre de 1 milliard de francs. En définitive, dans le domaine du retraitement, il y a un écart très important entre les technologies japonaises et françaises. Tokai est une usine pilote si on la compare aux nouvelles usines de La Hague. Les perspectives d'avenir de la coopération nucléaire franco-japonaise apparaissent prometteuses, d'abord pour le retraitement, les Japonais marquant un certain intérêt pour la technique de la vitrification des déchets telle qu'elle est développée actuellement à l'échelle industrielle à l'usine de Marcoule. Les Français pourraient, par ailleurs, intervenir dans la construction d'une nouvelle usine de retraitement, mais cela suppose une autorisation politique et qui, selon la délégation, devrait avoir des contreparties pour d'autres technologies.

Un autre domaine paraît pouvoir être développé : celui des surgénérateurs. Le réacteur expérimental de Joyo n'a qu'une puissance thermique de 75 MG, soit 10 fois moins que Phénix. Par rapport à Super Phénix, l'écart est encore plus important puisque sa puissance doit atteindre 1 200 MG électriques, soit 3 600 MG thermiques. Le réacteur en construction de Monju n'entrera en service au mieux qu'en 1987. On peut considérer en définitive qu'il y a un écart de près de 15 ans, sur ce plan, entre le programme japonais et le programme français.

Ce retard, qui nous offre des perspectives de coopération fructueuse, ne doit pas nous conduire cependant à sous-estimer la menace que peut constituer à très long terme la concurrence japonaise. Les Japonais songent déjà à l'exportation et l'histoire économique récente a montré qu'ils étaient capables, dans beaucoup de domaines, de se bâtir une industrie compétitive en à peine une dizaine d'années. Le développement de l'industrie nucléaire au Japon est donc à la fois une chance et un risque pour la France. Il appartient donc à notre pays de savoir gérer au mieux de ses intérêts dans le cadre d'une perspective globale des échanges de technologies entre la France et le Japon.

III. - PROPOSITIONS POUR UNE STRATEGIE A MOYEN TERME FACE AU JAPON

Les informations, trop fragmentaires encore, contenues dans ce rapport soulignent, selon votre délégation, la nécessité de dépasser les réactions d'humeur face à la poussée des exportations japonaises pour définir une stratégie à moyen terme. L'ascension du Japon au sein de l'économie mondiale comme la vulnérabilité de notre pays se sont, en effet, révélées comme des faits de structure qui ne sauraient s'expliquer, et encore moins se condamner par de simples barrières administratives.

On a ainsi essayé de montrer que par la logique même de son expansion commerciale, le Japon menaçait les autres pays industriels, indépendamment des distorsions de concurrence dont il a pu bénéficier : les articles manufacturés représentent 97 % des exportations du Japon, mais seulement 26 % de ses importations. Il y a là une dissymétrie fondamentale qui, sur le plan géographique, se traduit par un excédent structurel du Japon vis-à-vis des autres pays industrialisés.

Du fait de la vulnérabilité de son économie, la France risque bientôt de devoir supporter une part croissante du « fardeau » de l'excédent commercial japonais : une analyse comparative des performances de la France a montré qu'alors que la pénétration de ses exportations est faible sur le marché japonais, ses importations en provenance de ce pays sont encore relativement modestes, ce qui laisse entrevoir la possibilité d'un certain rattrapage qui pourrait aggraver encore un déficit commercial déjà inquiétant.

Dans ces conditions, il est nécessaire de réagir par une action en profondeur sur notre tissu industriel en nous mettant à l'école du Japon, notamment pour l'amélioration de l'organisation du travail. La délégation estime toutefois que, pas plus que le Japon n'a copié l'Europe, l'Europe ne doit aujourd'hui copier le Japon. Si le Japon a réussi, c'est parce qu'il ne s'est pas contenté de transposer des techniques, c'est parce qu'il les a assimilées comme on digère de la nourriture. Le management est un phénomène de culture que l'on ne peut transplanter sans précautions, à peine de risquer une réaction de rejet.

Pour assimiler la réalité japonaise, il faut sans doute l'étudier et l'observer mais rien ne remplacera l'expérience que donnent de longs séjours dans le pays. Plutôt que du tourisme managérial, il faut encourager la rédaction de monographies et d'études spécifiques, notamment sur la gestion par les Japonais de leurs filiales en Europe ou aux Etats-Unis, c'est en effet des Japonais que l'on peut espérer le mieux comprendre la façon dont on peut transposer leurs méthodes.

Enfin, le Japon peut être l'occasion de remettre en cause nos habitudes, de chercher un autre modèle d'organisation : on pourrait ainsi définir **une nouvelle morale de la production axée sur la valorisation des tâches et la stimulation de la créativité**, morale qui semble indispensable dans un monde marqué par une insécurité économique croissante. En attendant que notre appareil de production puisse s'imprégner des méthodes japonaises et que ces nouvelles pratiques se diffusent dans les entreprises françaises, les pouvoirs publics ne peuvent rester inactifs.

Deux objectifs paraissent, sur ce plan, essentiels à votre délégation : accroître notre effort commercial sur un marché plus ouvert ; développer des échanges pleinement réciproques, c'est-à-dire à la fois équilibrés et symétriques.

A. ACCROITRE NOTRE EFFORT COMMERCIAL SUR UN MARCHÉ PLUS OUVERT

L'ouverture du marché japonais tient d'abord, bien évidemment, à la disparition d'obstacles administratifs dont se sont plaints maints industriels français. Mais il est clair pour votre délégation que l'insuffisance de nos exportations tient essentiellement à la faiblesse de notre effort commercial. Certes, **le Japon reste un marché difficile**, à cause de la distance ou de la longueur des circuits de distribution. De tels obstacles peuvent être surmontés lorsque le produit est vraiment techniquement supérieur et que l'entreprise mène une politique à long terme, notamment en investissant au Japon. **Même pour un produit techniquement supérieur, il faut du temps et de l'argent avant de réussir une percée commerciale** : les entreprises françaises qui se risquent sur le marché japonais doivent très certainement, au départ, se contenter de marges faibles et faire des efforts coûteux en matière de service après-vente ou pour respecter les délais de livraison.

Globalement, un succès commercial suppose la réalisation de trois conditions :

- être plus présent sur le marché japonais ;
- donner une efficacité plus grande au soutien logistique indispensable aux exportateurs ;
- familiariser les chefs d'entreprise et les cadres français avec le Japon.

1° Etre plus présent sur le marché japonais.

La présence française au Japon est particulièrement modeste. On dénombre environ **une centaine d'implantations dont seulement 70 % de socié-**

tés de droit japonais, soit deux fois moins que l'Allemagne. La moitié de ces implantations correspond à des sociétés industrielles parmi lesquelles figurent quatre grands groupes : Pechiney Ugine Kuhlman, Thomson C.S.F., Rhône Poulenc et Erpain Schneider. En revanche, d'autres groupes importants ne sont pas présents directement au Japon : la Compagnie générale d'Electricité et Saint Gobain Pont à Mousson. Cette dernière société a fermé, en 1978, son bureau de représentation même si elle garde un investissement industriel important au Japon. On peut noter également que Peugeot-Citroën et Renault ne sont représentés que par des sociétés japonaises.

Ce déséquilibre entre la France et l'Allemagne se retrouve lorsque l'on examine le nombre des personnes présentes au Japon. **Il y a 2 000 Français qui résident de façon permanente au Japon, dont 200 religieux et religieuses et seulement 170 hommes d'affaires. En revanche, il y a plus de 4 000 Allemands dont entre 300 et 500 hommes d'affaires.** On voit donc qu'il y a plus de religieux français que d'hommes d'affaires présents au Japon et que ces derniers sont trois fois moins nombreux que leurs concurrents allemands. Un tel déséquilibre correspond à peu près à celui des exportations françaises et allemandes au Japon.

2° Donner une efficacité accrue au soutien logistique à nos entreprises.

Exporter ou s'implanter au Japon est une aventure dans laquelle aucune entreprise ne doit se lancer sans préparation. Le rôle des services de l'expansion économique à l'étranger, des organismes consulaires et des services de l'ambassade de France est alors d'aider les entreprises à réduire les risques de l'opération.

Si l'administration ne peut ni ne doit chercher à se substituer aux entreprises, qui restent seules capables d'évaluer les perspectives ouvertes par le marché, des améliorations peuvent être apportées à son action à trois niveaux.

D'abord, on peut *améliorer l'information* fournie aux entreprises en cherchant à la rendre *plus concrète*. Plus que des études de conjoncture, les entreprises ont besoin d'informations ponctuelles soit sur les tendances de base des marchés, soit sur les nouveaux produits ou les percées réussies par nos concurrents européens.

En second lieu, l'administration se doit d'aider les premiers pas des entreprises sur le marché japonais en les informant et en leur *facilitant l'accomplissement de formalités administratives* particulièrement complexes.

Enfin, on pourrait songer à développer des *actions de promotion groupées*, comme il en a déjà été réalisé au Japon et aux Etats-Unis, afin, notamment, de permettre aux petites et moyennes entreprises de mieux faire connaître leurs produits.

De telles opérations doivent être menées après une vaste concertation aboutissant à un dispositif d'action associant étroitement les services de l'expansion économique à l'étranger et les organismes consulaires.

Votre délégation estime en définitive qu'à ces trois niveaux des progrès peuvent être accomplis par **une meilleure coordination** de l'action de tous les intéressés. Il semble, en effet, que, notamment au sein même du dispositif de soutien à nos exportateurs, administrations des organismes consulaires, la coopération entre les services laisse souvent la place à une concurrence qui, si elle peut être stimulante, peut également aboutir à des gaspillages d'énergie préjudiciables à l'efficacité de notre action.

D'une façon générale enfin, il est souhaitable que les services de l'expansion économiques à l'étranger puissent *rester suffisamment longtemps en poste* en Extrême-Orient pour acquérir une bonne connaissance des marchés et *revenir en France dans les régions* afin de mieux connaître la réalité économique française et permettre de détecter en amont les évocations exportatrices.

3° Familiariser les chefs d'entreprise et les cadres français avec le Japon.

La France forme des japonologues de qualité. Cependant, déjà trop peu nombreux, ils sont *souvent sous-utilisés dans la mesure où peu d'entreprises françaises sont encore conscientes de la nécessité d'embaucher des spécialistes du Japon*. La prise de conscience par les entreprises françaises de cette nécessité constitue le préalable à une politique de formation adaptée à l'intensification des liaisons économiques franco-japonaises.

En premier lieu, on doit chercher au niveau universitaire à *multiplier les contacts entre professeurs des deux pays, le prestige de la France au Japon en dépend ainsi que l'intérêt des Français pour le Japon*. Mais on ne saurait se contenter de la formation de spécialistes et il apparaît *plus judicieux de faire de la langue et de la civilisation japonaise une formation complémentaire indispensable à l'ingénieur et au gestionnaire*. De ce point de vue, les grandes écoles ont un rôle essentiel à jouer dans la promotion du Japon en France.

La maîtrise de la langue japonaise par un nombre croissant de cadres français semble souhaitable, mais il est plus important encore de les familiariser avec les pratiques japonaises en les incitant à séjourner au Japon ou, plus généralement, en Asie. Il serait efficace, à cet égard, de faire d'un séjour au Japon une étape importante de la promotion dans certaines grandes entreprises.

B. ASSURER LA RECIPROCITE DES ECHANGES.

Les échanges franco-japonais ne sont pas seulement gravement déséquilibrés, avec un taux de couverture anormalement faible de 40 % ; ils sont dissymétriques. Une telle situation ne peut se prolonger indéfiniment dans la perspective souhaitable d'une intensification des échanges entre la France et le Japon. Tôt ou tard, ce déficit paraîtra insupportable, et cela d'autant plus qu'il risque de s'aggraver par suite de la détérioration de notre position sur les marchés tiers.

La concurrence excessive ne peut continuer à jouer librement, lorsque les atouts dont disposent les compétiteurs sont par trop inégaux. Un rééquilibrage en pourcentage, sinon en valeur absolue, est, en effet, de l'intérêt de chacun à peine d'aboutir au blocage. De ce point de vue, la délégation estime que, si la réduction du déficit reste un objectif majeur, la symétrie des échanges est la condition fondamentale des relations économiques équilibrées.

On peut, en effet, parler d'échange asymétrique. Les exportations japonaises tirent l'ensemble de l'économie en lui assurant la domination de secteurs entiers à forte élasticité-revenu. En revanche, les importations ne sont qu'un phénomène ponctuel, discontinu, qui, ne pénétrant pas en profondeur l'économie japonaise, ne donne aucune chance aux pays industrialisés exportateurs de bénéficier de l'effet d'entraînement de la croissance ultra rapide de cette économie.

Bref, le Japon importe des produits dans le cadre d'un processus qu'il maîtrise tandis que l'Europe, et tout particulièrement la France, importe des filières et se condamne à absorber des ventes qu'elle ne contrôle pas aujourd'hui et dont elle peut dépendre demain.

La France a des atouts qui lui permettent de faire face en respectant la règle du jeu libéral international, mais à condition que la concurrence ne soit pas excessive. Selon votre délégation on peut, dans cette perspective, s'efforcer :

- de mettre en valeur systématiquement nos points forts industriels ;
- de rechercher le troc des technologies plutôt que leur vente sous forme de produits, dans le cadre d'une coopération industrielle équilibrée.

1° Mettre en valeur nos points forts industriels.

On doit d'abord s'efforcer d'éliminer les anomalies que l'on a pu constater dans notre effort à l'exportation sur le marché japonais. Le rapport a, en effet, montré que l'Allemagne et l'Angleterre y réalisaient des performances sensiblement supérieures, même pour des produits pour lesquels nous les concurrençons de façon très efficace sur les marchés européens. C'est ainsi que, globalement, si l'on alignait nos performances pour certains produits sur celles que nous réalisons sur d'autres marchés compétitifs, l'on pourrait réduire notre déficit de près de 50 %. Concrètement, on peut chercher à favoriser, notamment par une aide efficace à l'investissement industriel au Japon, les entreprises des secteurs dans lesquels nous sommes susceptibles de réussir, par exemple dans la pharmacie et la chimie fine, les composants automobiles et du cycle, les pompes et les instruments médicaux ainsi que dans le logiciel.

De ce point de vue, il apparaît essentiel que le Japon ouvre plus largement son économie aux investissements étrangers en permettant plus librement les acquisitions de sociétés en bourse et les prises de contrôle de sociétés existantes. Il y a là un problème d'ordre sociologique (on ne rachète pas une société au Japon sauf en cas de faillite) auquel il convient cependant de trouver une solution quand ces investissements ne menacent pas l'indépendance économique du Japon.

Dans tous les cas, l'Etat ne pourra se substituer aux entreprises et faire à leur place l'effort qui s'impose.

2° Préférer le troc des technologies à l'échange des produits.

Une façon de remédier au déséquilibre structurel serait de préférer le troc des technologies à l'achat ou à la vente de produits finis. En premier lieu, il faut souligner que près de 30 % de nos importations correspondent à des flux à sens unique, traduisant l'inexistence d'une concurrence française. Dans la mesure où ces biens sont précisément des produits à forte élasticité-revenu comme les appareils électroniques grand public ou les composants électroniques, il y a là un préjudice important pour l'appareil de production et l'emploi national qui perdent le débouché d'un marché porteur.

Dans la mesure où la position des Japonais sur le marché mondial leur permet les séries de fabrication qui leur assurent la maîtrise de technologies efficaces, il est difficile de chercher à reconquérir même des créneaux très spécifiques. D'où la nécessité d'encourager l'implantation sur le territoire français d'unités de production pour les fabrications dont nous ne possédons pas l'équivalent. Ainsi, une telle incitation à l'investissement direct japonais en Europe ne vise pas en principe l'automobile dans la mesure où, précisément, notre industrie concurrente est particulièrement puissante. Toutefois, une telle implantation paraît inévitable car l'Europe est affaiblie par sa division, les pays à l'industrie automobile fragile comme l'Angleterre et l'Italie n'ayant rien à perdre et tout à gagner à l'alliance avec les Japonais. Le choix des constructeurs automobiles n'est d'ailleurs pas simple : racheter des concurrents européens peu productifs et risque de s'affaiblir comme Peugeot, ou favoriser l'implantation des concurrents japonais. On attend d'ailleurs avec intérêt de voir comment les Japonais réussiront à redresser certaines entreprises anglaises ou américaines.

En second lieu, il paraît souhaitable de ne pas vendre systématiquement nos technologies dans le nucléaire et dans l'aéronautique, notamment, *contre paiement comptant* (et même anticipé !) car *le gain est provisoire* ; mieux vaut organiser un transfert de technologies pour participer aux progrès des Japonais dans le domaine des technologies de pointe comme les composants électroniques et les robots.

Une telle *politique globale*, sans doute plus facile à énoncer qu'à mettre en pratique, suppose que les entreprises françaises se donnent les moyens de rattraper, au moins au niveau de la recherche développement, l'industrie japonaise, faute de quoi, soit les Japonais n'accepteront pas une coopération industrielle qu'ils sentiront trop inégale, soit les entreprises françaises ne sauraient tirer profit de la technologie ainsi mise à leur disposition. Le Japon a plus d'une dizaine d'années de retard au moins en matière de surgénérateur. La France en a beaucoup en matière de composants. Il devrait y avoir moyen de s'entendre dans le cadre d'une coopération industrielle loyale et équitable.

Encore une fois, des investissements directs japonais soigneusement encadrés (à l'instar des investissements américains chez eux) dans leur objet et leur extension pourraient, notamment pour les composants électroniques, permettre à la France de développer plus vite ses industries du futur.

Enfin, on pourrait songer à développer la coopération franco-japonaise sur les marchés tiers. Il est en effet intéressant d'accroître les ventes françaises de fourniture ou de service à des sociétés d'ingénierie japonaises dans le cadre des grands contrats industriels obtenus par le Japon dans les pays tiers. Des succès, tel celui de la société Off Shore Procurment, spécialisée dans la négociation de contrats entre assembleurs japonais et fournisseurs français, témoigne des possibilités d'une telle coopération. Les secteurs les plus intéressants sont l'industrie pétrolière, l'industrie chimique, l'exploitation des mines ou la construction d'hôpitaux.

Votre délégation, sensible à l'intérêt d'une telle formule, estime cependant qu'il est nécessaire de faire preuve de prudence dans la mesure où la participation de fournisseurs français à la réalisation de grands contrats d'ingénierie obtenus par les Japonais peuvent, justement, compromettre l'attribution de ces contrats à un consortium français. Aussi peut-on préférer la formule de soustraire à l'industrie japonaise certains éléments de nature à donner à nos entreprises un avantage concurrentiel décisif. Dans tous les cas, il est clair qu'une telle politique peut se révéler dangereuse lorsqu'elle aboutit à introduire nos concurrents japonais dans des pays ou des zones, comme l'Afrique, où jusqu'à présent nous sommes particulièrement bien implantés. Cette formule ne doit donc être employée qu'avec prudence dans des zones comme l'Amérique latine ou l'Extrême Orient dans lesquelles nous sommes, jusqu'à présent, insuffisamment présents.

I. Comparaisons internationales.

Comparaisons internationales	Période de référence	Unités	Japan	France	Allemagne	Italie	Royaume-Uni	États-Unis	Canada
POPULATION Densité au km ² Accroissement moyen annuel act.	M-1978 M-1973 à M-1978	Milliers Nombre %	114 920 309 1,3	53 278 97 0,7	61 327 247 0,3	56 697 (2) 188 0,7	55 902 229 0,1	218 717 23 0,9	23 499 2 1,3
EMPLOI Emploi civil total dont : Agriculteurs, sylviculteurs, pêche Industrie (4) Autres actifs	1978 " " "	Milliers % du total "	54 080 11,7 35,0	20 921 9,1 37,1	24 679 6,5 45,1	19 932 3,7 38,3	24 610 5,7 39,7	94 373 4,3 21,2	9 972 0,4 4,2
PIB aux prix du marché Croissance annuelle moyenne en volume (6) Par habitant	1973 à 1978 1978 1978	Milliards de dollars des É.-U. (11) Dollars des É.-U. (11) % du PIB	973,9 3,7 8 480	471,6 3,0 8 850	638,9 1,9 10 420	260,1 4,0 4 590	309,2 1,1 5 530	2 112,4 2,5 9 660	205,3 3,3 8 740
FORMATION BRUTE DE CAPITAL FIXE dont : Transports, machines et outillage Construction de logements Croissance annuelle moyenne en volume (6)	1973 à 1978 1978 "	% du PIB "	30,2 10,9	21,5 9,1	21,5 9,1	18,8 7,8	18,1 9,2	18,1 7,3	22,2 5,7
% AUX D'ÉPARGNE GLOBALE (12) ENSEMBLE DES ADMINISTRATIONS Dépenses courantes en biens et en services Transferts courants Recettes courantes	1973 à 1978 1978 "	% du PNB % du PIB "	1,2 1,2 32,6	0,4 0,4 23,7	0,0 0,0 25,1	-1,7 -1,7 22,2	-0,7 -0,7 21,1	0,5 0,5 18,5	2,2 2,2 20,6
APPORTS NETS D'AIDE PUBLIQUE AU DÉVELOPPEMENT INDICATEURS DU NIVEAU DE VIE Consommation privée par habitant Voyages de tourisme, pour 1 000 habitants Postes de télévision, pour 1 000 habitants Postes de télévision, pour 1 000 habitants Médicaments, pour 1 000 habitants Taux de scolarisation à plein temps (15) Mortalité infantile (17)	1978 1978 " " " " " " 1978	% du PNB % du PIB " " " " % du groupe d'âge Nombre	0,2 9,6 11,1 24,3	0,6 15,1 25,6 42,3	0,4 20,0 19,6 43,3	0,1 16,4 17,0 37,0	0,5 20,3 15,5 38,8	0,3 18,2 11,2 32,6	0,5 20,6 12,6 35,8
SALAIRES ET PRIX Cours barèmes dans l'industrie (16) Prix à la consommation	Accroissement annuel moyen 1974 à 1979 "	% %	8,9 9,1 7,3	11,4 14,0 10,1	15,5 6,5 4,2	17,6 22,0 19,8	14,0 16,6 15,5	14,0 8,6 8,1	14,3 11,2 8,9
COMMERCE EXTÉRIEUR Exportations de marchandises, FOB En % du revenu du PIB Accroissement annuel moyen en volume Importations de marchandises, CIF En % du revenu du PIB Accroissement annuel moyen en volume	1979 1974 à 1979 1979 "	Millions de dollars des É.-U. (11) Milliards de dollars des É.-U. (11) %	103 032 10,1 3,9	97 980 17,3 3,1	171 519 22,7 3,0	72 120 22,6 3,0	90 816 23,2 4,4	181 800 7,7 4,1	55 932 25,1 4,9
RÉSERVES OFFICIELLES TOTALES (24) En pourcentage des réserves de marchandises	1974 à 1979 Fin 1979 En 1979	Milliards de dollars des É.-U. %	20 327 18,4	21 337 20,0	56 940 36,1	21 239 27,3	20 694 20,1	19 956 9,6	3 887 7,3

- (1) En provenance, pour partie, de sources nationales.
 - (2) Population résidente totale.
 - (3) Secteur privé et socialisé.
 - (4) Suivant la définition retenue dans les Statistiques de main-d'œuvre de l'OCDE : industrie extractive, industrie manufacturière, construction et services publics (électricité, gaz et eau).
 - (5) Produit social.
 - (6) A prix constants.
 - (7) Y compris le Luxembourg.
 - (8) Non compris les bateaux opérant outre-mer.
 - (9) Année fiscale commençant le 1^{er} avril.
 - (10) Exercice allant jusqu'au 30 juin.
 - (11) Aux prix et taux de change courants.
 - (12)
$$\frac{\text{PNB} - (\text{Cons. priv.} + \text{Cons. pub.})}{\text{PNB}} \times 100$$
 - (13) 1972.
 - (14) 1976.
 - (15) Jeunes de 15 à 19 ans.
 - (16) 1974.
 - (17) Nombre de morts dans la première année pour 1 000 naissances vivantes.
 - (18) En raison de différences dans les champs de couverture, les chiffres ne sont pas strictement comparables.
 - (19) 1973.
 - (20) 1975.
 - (21) 1973 à 1978.
 - (22) 1977.
 - (23) 1972 à 1977.
 - (24) L'or compris dans les réserves est évalué à 35 DIS l'once (voir FMI, Statistiques financières nationales, série « Réserves totales »).
- Noté : Les chiffres entre parenthèses représentent des estimations de Secrétariat de l'OCDE.
- Sources : Pour tous les sujets et tous les pays : OCDE : Statistiques de la population active, Principaux indicateurs économiques, Comptes nationaux, l'« Observateur », Statistiques du commerce extérieur (série ...), Office statistique des Communautés européennes, Statistiques de base de la Communauté ; FMI, Statistiques financières internationales ; NU, Annuaire statistique.

II. - REMUNERATIONS DIRECTES ET INDIRECTES AU JAPON

A. LES SALAIRES

Les salaires sont généralement payés mensuellement, à l'exception des vacances ou intérim, à l'heure ou à la journée. Le salaire aux pièces est rare (0,4 % des cas). Le salaire minimum est fixé par les autorités centrales ou au niveau de la préfecture et s'applique à pratiquement tous les travailleurs ; il représente à peu près le salaire de départ d'un jeune non-universitaire, soit en 1978 2 802 yen par jour.

Au début de la décennie, avec un taux de croissance élevé et une insuffisance de main-d'oeuvre jeune, les salaires augmentaient fortement (de 1968 à 1972, 8 à 11 % en termes réels), mais depuis lors la progression n'est que de 2 à 4 % réels - il faut dire qu'un grand effort a été fourni pour calmer l'escalade de l'indice des prix à la consommation afin de permettre la modération des hausses salariales.

Les taux horaires japonais sont maintenant comparables à ceux des pays occidentaux (mention étant faite de différences dans les modalités de paiement qui déforment la comparaison, et de taux de change favorables au Japon) : s'ils restent inférieurs aux taux américains et allemands, ils sont supérieurs aux taux anglais et semblables aux taux français.

La moyenne annuelle d'augmentation des salaires de 1970 à 1977 atteint 16,8 % au Japon, 7,5 % aux Etats-Unis, 9,7 % en R.F.A., 15,9 % au Royaume-Uni et 15,4 % en France. Ainsi, les employés japonais se trouvent-ils favorisés, d'autant que la force du yen leur est propice dans les comparaisons internationales.

En même temps, le coût global du travail est moins élevé au Japon qu'en France ou en R.F.A., et plus élevé qu'en Angleterre et aux Etats-Unis. Ceci est dû en partie aux différences dans les législations, dans le financement de la sécurité sociale (en Grande-Bretagne, les impôts ; en France, les cotisations), dans les pratiques patronales. De plus, le vieillissement de la population ne commence à se faire sentir que maintenant au Japon, alors qu'il est moins récent ailleurs.

On observe qu'au Japon les dépenses sociales autres que celles prescrites par les assurances sociales sont plus élevées qu'ailleurs ; ceci découle de la plus grande « appartenance » des travailleurs à leur entreprise. Il s'agit pour une bonne part de dépenses relatives au logement dans la mesure où, selon

une pratique courante, l'entreprise peut louer à ses employés des logements qu'elle possède, à bas prix. Il y a également, comme en France par exemple, les facilités de restauration collective, ou encore les aménagements sportifs de la société. Enfin, il est fréquent qu'à la retraite l'entreprise japonaise paie à ses employés une somme forfaitaire importante, qui s'ajoute à ces dépenses sociales optionnelles.

On voit aussi que la formation représente un poste modeste au Japon, sans doute toujours à cause du circuit fermé que forme l'entreprise pour l'employé, tandis qu'en France tend à s'instaurer une plus grande mobilité du travail. Ceci se vérifie aussi dans l'échelle des salaires qui, en France, permet à un employé de changer de société sans perdre en rémunération alors qu'au Japon c'est la non-mobilité du travail qui paie.

On connaît bien en effet le système de l'emploi à vie qui prévaut au Japon, avec la promotion à l'ancienneté. Lorsqu'un jeune Japonais entre dans la vie active, au lendemain de son diplôme scolaire ou universitaire, ce n'est pas tant un poste ou une fonction précise qu'il postule ; il porte son choix sur telle ou telle société avant tout, où il sera placé à un poste quelconque, peut-être sans rapport avec sa formation. Puis, il aura une « formation-maison » sous l'égide de ses aînés, et c'est ainsi qu'il avancera en grade, avec les années et pas nécessairement en fonction de ses capacités.

C'est là le principe général du système ; mais il ne s'applique qu'aux employés permanents, ce qui laisse de côté les intérimaires et intermittents. Par ailleurs, la promotion à la compétence se fait jour au Japon bien que l'ancienneté reste le facteur prédominant.

Les augmentations des salaires en fonction de l'âge sont encore plus évidentes pour ceux qui ont un passé universitaire plus étoffé, dans la mesure où, au départ, la rémunération d'un diplômé et celle d'un non-diplômé sont sensiblement équivalentes. Par rapport au salaire d'un employé âgé de 24 à 29 ans (avec une différenciation très faible selon le niveau d'instruction), on peut s'attendre à voir son traitement plus que doubler à 50 ans si l'on a fréquenté l'université, alors que dans le cas contraire le salaire n'augmentera que de 50 à 70 %.

Outre les différences correspondant à l'âge, à l'ancienneté et au niveau d'études, les niveaux de salaires se différencient en fonction de la taille des entreprises, essentiellement parce qu'une petite société n'aura pas une compétitivité aussi forte qu'une grande firme et paiera donc des salaires moins importants. Par ailleurs, les petites entreprises, relativement précaires par rapport aux plus grandes, pratiquent peu l'emploi à vie ; de ce fait, les travailleurs peuvent moins souvent y accumuler le bénéfice des augmentations à l'ancienneté. Si les salaires sont au niveau 100 dans les sociétés de 500 employés et plus, ils représentent 82,7, 61 et 60,6 respectivement pour les entreprises de 100 à 499 employés, de 30 à 99 employés et de 5 à 29 employés (1978). Il semble cependant que ces différences doivent se resserrer, notam-

ment avec les tentatives d'harmonisation des syndicats visant à avancer des exigences uniformisées aux offensives de printemps.

Par ailleurs, l'application d'un salaire minimum affecte favorablement les petites sociétés que l'on rencontre couramment dans certaines branches telles que le textile ou les produits alimentaires. Mais, contrairement à la France, le salaire minimum varie d'une branche à l'autre, ou encore d'une région à l'autre, et peut être révisé plus souvent dans telle industrie que dans telle autre.

B. LES PRIMES

Les primes sont payées dans de nombreux pays, mais au Japon elles ont la particularité d'être systématiques et considérables – elles sont aussi normales que le versement du salaire mensuel. En général les employés touchent deux primes annuelles, une en été et l'autre en fin d'année, qui représentent plus ou moins deux mois de salaire normal.

Ces ressources supplémentaires servent à alimenter une épargne importante ou accessoirement à acquérir des biens de consommation durables (télévision, voiture) autrement inaccessibles. Leur niveau est calculé en appliquant un taux donné au salaire mensuel de base de l'employé et peut, selon l'entreprise, se gonfler pour récompenser une bonne performance. Mais les primes sont également fonction des bénéfices de la société et varient donc selon les résultats de l'exercice.

Le total annuel est calculé par rapport à la moyenne annuelle des salaires, le niveau des primes d'été et d'hiver est établi par rapport à la moyenne des salaires du mois dans lequel la prime est payée.

C. LA RETRAITE

Le contrat d'un employé expire automatiquement lorsqu'est atteint l'âge de la retraite, stipulé dans les conventions collectives, et fixé dans la plupart des sociétés à 55-60 ans. La stipulation d'un âge de retraite obligatoire existe dans 77,3 % des entreprises de plus de 30 employés, et dans la quasi-totalité de celles employant plus de 100 personnes. L'âge-limite est fixé à 55 ans dans 41,3 % de ces sociétés, à 60 ans dans 33,7 % d'entre elles. Auparavant on ne prenait pas automatiquement sa retraite en atteignant tel âge-limite ; désormais grâce à un système d'allocations assez étendu, la retraite obligatoire est de plus en plus pratiquée, d'autant que la population vieillit et que le Japon n'est pas indemne du chômage.

L'allocation de retraite est payée par 90 % des sociétés de 30 employés ou plus. Les prestations sont proportionnelles aux années de travail fournies. Elles sont versées sous forme de pension dans 33 % des entreprises, tandis

que les autres maintiennent le système du paiement forfaitaire lors du départ de l'employé (retraite, démission, renvoi) ; parfois il y a panachage d'un versement forfaitaire lors du départ et d'une pension de retraite. On préfère souvent la première option par crainte de la dévaluation future des mensualités dans le cadre de la pension, et pour le paiement d'une maison ou de l'éducation des enfants. La somme forfaitaire représente dans la moitié des cas, 3 à 7,5 millions de yen, dans 10 % des cas moins de 1 million, et dans 3 % des cas plus de 15 millions. Ici aussi, les volumes varient selon la taille de la société d'études et le niveau de l'employé. Le paiement forfaitaire équivaut à 39,8 mois de salaire pour un universitaire dans une société de 1 000 employés et plus, à 27,4 mois dans une société de 30 à 99 employés. Il représente, dans ces deux catégories respectivement 43,5 et 29,6 mois de salaire pour un employé ayant une scolarité secondaire complète, 45,5 et 30,4 mois de salaire si l'employé n'a accompli que de 3 ans d'études secondaires.

D. LA DUREE DU TRAVAIL

Le nombre d'heures effectivement fournies avait atteint une pointe en 1960 pour décliner par la suite jusqu'à la forte baisse d'activité de 1974-1975. Depuis lors, malgré la reprise, les horaires réguliers ne se sont guère allongés, on fait davantage appel aux heures supplémentaires et aux intérimaires.

Le nombre d'heures de travail varie en fonction de la taille des entreprises, de sorte qu'en 1977 dans une société employant mille personnes ou plus on travaillait 39 heures 47 minutes, contre 42 h 37 dans une société de 100 à 999 employés, 45 h 05 dans une société de 30 à 99 employés et 46 h 07 là où il n'y avait que 10 à 29 travailleurs.

Par rapport aux pays occidentaux, la semaine japonaise est encore la plus longue : en 1977 elle était de 42,7 heures contre 39,7 en France et 40,6 en Grande-Bretagne ; en incluant les congés, la semaine de travail au Japon atteignait 40,8 heures contre 36,8 aux Etats-Unis et 36,3 en Allemagne de l'Ouest.

E. CONGES ET VACANCES

En ce qui concerne les jours de repos hebdomadaires, la loi prévoit un jour par semaine au moins (quatre jours par période de quatre semaines). Pour les journées supplémentaires à ce minimum, le règlement de l'entreprise ou les accords avec le syndicat en fixent le nombre. A cet égard, la semaine de cinq jours est relativement récente au Japon : elle n'a été introduite, par quelques grandes entreprises, qu'au milieu des années 1960. Et encore n'était-elle, à l'époque, appliquée qu'une ou deux fois par mois. C'est dans la décennie suivante qu'elle se développe ; en 1974 parmi les sociétés japonaises les adeptes de la semaine de cinq jours et de celle de six jours sont à peu près à égalité. Maintenant 72 % des employés bénéficient de la semaine de 5 jours,

mais elle n'est pas nécessairement systématique et peut n'intervenir que une, deux ou trois fois par mois. Par ailleurs, elle est la plus courante dans les grandes sociétés : elle intervient dans 88 % de celles employant 1 000 personnes et plus, 59 % des sociétés de 100 à 999 employés, mais 36 % seulement des sociétés de 30 à 99 employés.

Pour l'instant cependant, seul un petit tiers des employés japonais a le bénéfice des deux jours de congé pleins chaque semaine. Ce qui n'est pas sans causer un certain mécontentement parmi les autres, tandis qu'en Occident ce système est courant dans la majorité des entreprises. Outre les jours de repos hebdomadaires, on compte 12 jours de congé nationaux, les congés d'été, de fin d'année, de nouvel an, sans parler du 1er mai et des journées accordées par des entreprises individuelles au titre de l'anniversaire de leur fondation. En moyenne, la plupart des sociétés accordent, à côté des journées hebdomadaires, 16,1 journées de congés annuelles, dont 9,2 sont des congés nationaux, 3,9 des congés de fin d'année, 1,9 des congés d'été pour une fête bouddhiste, et 1,1 autre journée. Mais il existe de très nettes variations par rapport à cette moyenne, bien que la préférence des sociétés se soit de plus en plus portée vers un nombre de jours de congé inclus entre 15 et 19.

Les congés annuels doivent, légalement, s'élever à 6 jours payés au moins, pour un employé travaillant depuis un an et ayant fourni plus de 80 % des jours de travail ; à ces 6 jours s'ajoute une journée pour chaque année supplémentaire jusqu'à un plafond de 20 jours. Bon nombre de sociétés accordent néanmoins plus de congés payés que la loi ne le prévoit. En moyenne, les travailleurs avaient 13,4 jours de vacances payés en 1976.

Certaines entreprises donnent des vacances d'été spéciales ou combinent en mai plusieurs jours fériés nationaux, ce qui donne un congé de 3,2 jours en moyenne (1976).

Au total, dans les sociétés employant au moins 30 personnes, on travaillait en 1977 pendant 262,8 jours contre 102,2 jours de congés divers. Le Japon se rapproche des normes occidentales à cet égard, mais doit encore attendre une application plus générale de la semaine de cinq jours.

En conclusion, on observe donc une évolution dans la situation des travailleurs, en rapport avec l'élévation du niveau de vie et des exigences des individus, avec les changements structurels de l'activité économique qui en entraînent d'autres sur le marché du travail, avec l'évolution des mentalités qui amène les femmes à la vie active.

Les problèmes qui se posent désormais sont d'assurer l'emploi des travailleurs âgés, notamment en introduisant plus de souplesse dans la mise à la retraite obligatoire et en permettant aux chômeurs d'un certain âge de retrouver un emploi ; d'instituer des pratiques de congéformation et de recyclage dans les entreprises ; de faire face à l'afflux des femmes sur le marché de l'emploi en instaurant une plus grande égalité entre les sexes, en réglementant

le travail à temps partiel des femmes, en améliorant leurs salaires et leur formation ; d'assurer une meilleure concordance entre les diplômes des jeunes et les possibilités d'emploi ; d'introduire davantage la notion de compétence dans l'évaluation d'un employé, en plus de son ancienneté, pour lui permettre, le cas échéant, de changer d'employeur sans pénalisation ; d'améliorer le système des pensions, encore insuffisantes et trop peu étendues, et de permettre aux employés d'accéder à la propriété assez tôt dans leur carrière pour leur permettre une retraite plus facile ; de réduire les heures de travail pour résorber le chômage.