

## PRENDRE UNE DÉCISION AU JAPON

Reflet d'une culture à la fois hiérarchique et ultraconsensuelle, le *ringi* est un processus qui permet à l'ensemble des parties prenantes de débattre en amont d'un projet. Illustration : Diego Aranega



PAR ERIN MEYER, professeure à l'Insead, auteure de *La Carte des différences culturelles. Huit clés pour travailler à l'international* (Diateino)

ILLUSTRATION : STÉPHANE TRAPIER

Philippe travaillait pour un grand laboratoire pharmaceutique européen quand il dut se rendre au Japon pour négocier avec une filiale : « Nous avons un problème à régler concernant un produit, et une décision devait être prise lors d'une réunion. Le directeur japonais chargé du dossier étant présent, le moment semblait idéal pour faire passer mes recommandations. J'avais donc élaboré une présentation dans laquelle j'allais exposer mes arguments. Mais, pendant la réunion, il m'est vite apparu que la décision avait déjà été prise par le groupe. L'intervention que j'avais préparée s'est ainsi révélée inutile : je m'étais rendu à Tokyo pour rien. »

**L'EXPLICATION.** Si vous avez l'occasion de collaborer avec des entreprises basées en Suède, en Allemagne ou au Japon, vous remarquerez que de nombreuses personnes semblent impliquées dans le processus de décision. Et qu'il



faut du temps aux parties prenantes pour se mettre d'accord. Mais vous observerez aussi qu'une fois la décision prise son application est extrêmement rapide. La raison ? L'ensemble des personnes concernées a discuté en amont du projet. Au Japon, en particulier, la plupart des compagnies passent encore par un processus appelé *ringi*. Dans ce système, les propositions circulent d'abord au sein d'un groupe d'indi-

vidus, qui en débat, chacun étant libre d'émettre des suggestions ou de soumettre des modifications. Une fois d'accord, ils présentent leurs conclusions à leurs supérieurs hiérarchiques, qui en discutent entre eux pour parvenir à un consensus.

**LA STRATÉGIE.** Depuis sa mésaventure nipponne, Philippe a appris à mettre en œuvre le *nemawashi* (un terme qui signifie «lier les racines»). Cette pratique consiste à échan-

ger des idées avec tous les membres d'un groupe. Avant de prendre une décision importante, organisez des rencontres informelles, en face à face. Soyez patient, écoutez les recommandations et les remarques de chacun. Une réunion viendra valider les propositions dont vous aurez traité. A ce moment-là du processus, aucune réticence majeure ne devrait plus s'exprimer. En procédant de cette manière, Philippe aurait sûrement eu gain de cause. ●

### La clé de l'efficacité nipponne : établir un consensus à tous les échelons

#### ➤ EN ALLEMAGNE, ON SOLLICITE L'AVIS DE TOUS

Un cadre dirigeant français parti travailler en Allemagne pensait retrouver un fonctionnement similaire à celui de la France : à lui de prendre les décisions, à ses collaborateurs de les appliquer. Très vite, ces derniers ont exprimé leur mécontentement : ils trouvaient son management autocratique et souhaitaient être impliqués davantage dans le processus décisionnel. En Allemagne comme au Japon, le consensus est primordial.

#### ➤ AUX ÉTATS-UNIS, C'EST LE CHEF QUI DÉCIDE... ET VITE !

La culture nord-américaine est devenue de plus en plus égalitariste ces dernières décennies. En revanche, la culture du consensus n'est pas entrée dans les mœurs : les décisions sont prises par le boss. Le manager peut solliciter ses équipes, mais c'est lui qui tranche. Et il le fait sans trop tergiverser ! Car l'essentiel est de lancer des actions et d'envisager par la suite les ajustements à apporter au plan initial. Aux États-Unis, rapidité et flexibilité sont les deux maîtres mots.