

La philosophie d'entreprise de base du groupe Panasonic

Introduction : retour à la philosophie d'entreprise de base

En tant que membre du groupe Panasonic, comment comprenez-vous notre philosophie de gestion? « Il s'agit de l'objectif de gestion de base, du credo de la compagnie et des sept principes, pas vrai? » « Il s'agit du but de l'entreprise, qui est de contribuer à la société. » Peut-être que votre compréhension s'arrête là.

Depuis que je suis PDG du groupe Panasonic – en fait, en me fondant sur mon expérience de gestion antérieure dans un large éventail d'entreprises aux nombreux défis – j'ai ressenti un fort sentiment de crise. Je crois que la raison pour laquelle Panasonic a perdu de sa force d'antan et n'a pas été en mesure de se développer, et que certaines de ses entreprises se sont retrouvées dans une position extrêmement difficile, est parce qu'une compréhension correcte et ferme de la philosophie d'entreprise de base de Panasonic fait défaut à plusieurs employés.

Nous voulons que chacun d'entre vous maximise et démontre ses capacités et ses compétences, identifie clairement son état idéal final, partage les opinions qui doivent être partagées, prenne des décisions de grande qualité rapidement en intégrant diverses opinions et soit vigilant dans la poursuite des améliorations nécessaires, de sorte que nous puissions être inégalés dans notre contribution aux clients et à la société. Il faut toujours poser un regard honnête sur la situation actuelle, et si elle entre en conflit avec l'orientation de la société, ou s'il y a une voie meilleure, nous n'hésiterons pas à choisir rapidement une avenue nouvelle et meilleure. Je crois que lorsque Panasonic était forte, elle était pleine de lieux de travail comme ça, et à mon avis, c'était la source de sa force.

Au sein du groupe Panasonic, on s'attend des employés qu'ils agissent comme s'ils étaient leur propre responsable. Pour que Panasonic regagne son lustre, nous avons rassemblé dans le présent document la sagesse de plusieurs personnes, sagesse que chacun de nous doit maintenir fermement en tant que responsable. J'espère que chaque employé du groupe Panasonic le consultera attentivement et souvent et travaillera avec les supérieurs, les subordonnés, les collègues, les clients et les partenaires d'affaires à mettre la philosophie d'entreprise de base en pratique quotidiennement et construire une société idéale avec la richesse matérielle et spirituelle.

Yuki Kusumi, PDG du groupe
1^{er} octobre 2021

1. La mission de l'entreprise

Dans quel but les entreprises existent-elles? Notre fondateur, Konosuke Matsushita, croyait que le rôle et la mission d'une entreprise sont de satisfaire le désir des gens de vivre leurs vies dans une plus grande abondance.

En d'autres termes, il présumait que la mission de base d'une entreprise était de contribuer au développement de la société en fournissant des produits et des services de qualité supérieure, utiles à la vie des gens, à des prix raisonnables et en quantité suffisante. Il croyait que le propriétaire d'une entreprise avec une telle mission n'est pas l'entreprise elle-même, mais la société, et cela s'exprime dans la phrase « une compagnie est une entité publique de la société ».

Si on considère une entreprise comme une entité publique de la société, on en vient à la conclusion que les ressources administratives qui sont nécessaires à cette entreprise, incluant le personnel, le capital, les terrains et les matériaux, lui ont été confiées par la société. L'entreprise doit contribuer à la société en s'engageant dans des activités qui font le meilleur usage des ressources qui lui sont confiées par la société, créant ainsi de la plus-value.

En général, il existe un point de vue selon lequel l'objectif d'une entreprise est la recherche du profit. Cependant, le groupe Panasonic considère que le profit est quelque chose qui est donné à une entreprise par la société comme récompense pour ses contributions, et plus grandes sont les contributions, plus grand est le profit. D'autre part, si une entreprise ne génère pas de profit, elle ne remplit pas sa responsabilité sociale ou n'a pas la capacité de le faire; elle devrait donc être réformée rapidement.

De plus, une entreprise exerce son activité en maintenant des relations avec ses clients, ses partenaires d'affaires, ses actionnaires, la société et de nombreuses autres parties prenantes. Puisqu'une entreprise est une entité publique de la société, il n'est pas acceptable qu'elle se développe au détriment de ses parties prenantes. La seule façon pour une entreprise de se développer sur le long terme est de le faire avec l'ensemble de ses parties prenantes.

Pour qu'une entreprise puisse assumer ses responsabilités sociales, les employés doivent occuper le rôle le plus important. Dans une société en constante évolution, il est impossible qu'une entreprise s'acquitte de ses responsabilités sociales en continuant à créer de la plus-value pour la société si ses employés se

contentent d'accomplir les tâches qui leur sont assignées. Toutes les personnes qui travaillent dans une entreprise doivent améliorer leur travail sur une base quotidienne, même si ce n'est que modestement. Cela conduira à l'amélioration et au développement des styles de vie des gens et de la société.

2. La mission du groupe Panasonic, et ce que nous devons faire maintenant

Le fondateur a continué à réfléchir à la véritable mission de l'entreprise et le 5 mai 1932, il a réuni tous ses employés pour faire une puissante déclaration. Le groupe Panasonic appelle cela *Meichi*, la révélation de notre mission corporative.

Le fondateur a déclaré : « Notre mission, en tant qu'industriels, est de surmonter la pauvreté et d'apporter la richesse à la société. C'est à cette seule condition que les compagnies pourront prospérer. » Tout comme l'eau courante au Japon à cette époque, qui coulait librement du robinet, le prix des biens devrait être aussi bas que possible. En d'autres termes, l'élimination de la pauvreté sera accomplie en produisant une offre inépuisable de biens.

Cependant, la véritable intention du fondateur, telle qu'elle est contenue dans sa philosophie de l'eau du robinet, a été exprimée par les mots suivants, qui indiquent l'objectif qu'il poursuivait : « Le bonheur humain peut être maintenu et amélioré grâce à la richesse matérielle et spirituelle. Ce n'est que lorsque la paix spirituelle de l'esprit est combinée avec une quantité illimitée de biens matériels que le vrai bonheur peut être atteint. »

Pour accomplir cette mission, le fondateur a établi un plan sur 250 ans, consistant en dix phases successives de 25 ans, avec pour objectif de parvenir à une « terre de paix et de prospérité », c'est-à-dire une société idéale. De plus, le plan ne devait pas s'arrêter au bout des 250 premières années, mais s'étendre pour un autre 250 ans, s'efforçant d'atteindre des idéaux plus élevés d'une manière appropriée à l'époque.

Bien que la philosophie de l'eau du robinet ait été formulée il y a quelque 90 années, le but d'atteindre la richesse matérielle et spirituelle est tout aussi valable aujourd'hui.

En fait, de nombreuses sociétés, en particulier celles des nations développées, regorgent de biens matériels, mais compte tenu de l'aggravation rapide de la destruction de l'environnement et de l'épuisement des ressources énergétiques, il

est très préoccupant que nos enfants, nos petits-enfants et les générations à venir ne soient pas en mesure de profiter de la vie opulente que nous menons actuellement.

Jusqu'ici, nous nous sommes engagés en affaires principalement dans l'optique d'augmenter l'abondance matérielle par l'offre de biens. Cependant, cela est loin de la société idéale que notre fondateur envisageait. Malgré tout, nous ne pouvons pas retourner dans le passé. Nous devons à nouveau envisager une société idéale, faite d'abondance matérielle et spirituelle, et aller de l'avant pour la réaliser.

Pour réaliser notre société idéale, nous devons attaquer de front les problèmes sociaux lorsqu'ils se présentent et contribuer à leur résolution. Parmi ceux-ci, les problèmes environnementaux planétaires devraient se voir accorder la plus haute priorité au 21^e siècle.

Le groupe Panasonic a établi sa propre charte environnementale en 1991, bien avant d'autres entreprises, et nous nous attaquons à ce problème depuis plusieurs années. À l'avenir, afin d'être une compagnie qui montre la voie en matière d'environnement, nous devons continuer à prendre des mesures proactives à plusieurs égards, notamment en minimisant les dommages causés à l'environnement par nos produits et services et en réduisant la quantité d'énergie que nous utilisons pour nos activités de production.

3. L'objectif de gestion de base

Le but et la mission du groupe Panasonic demeurent inchangés depuis la proclamation du *Meichi*, et l'objectif de gestion de base résume cette philosophie de manière concise. C'est le principe directeur de toutes nos activités de gestion, et c'est aussi la base principale pour déterminer la voie que la compagnie devrait emprunter.

Conscients de nos responsabilités en tant qu'industriels, nous nous dévouerons au progrès et au développement de la société, ainsi qu'au bien-être des gens à travers nos activités commerciales, améliorant ainsi la qualité de vie à travers le monde.

En d'autres termes, en tant qu'industriels, nous poursuivrons cette mission sans relâche afin de contribuer au développement de la société.

Chaque jour, nous devons nous efforcer de progresser en fournissant à la société des produits et des services inégalés afin d'améliorer le bien-être et la qualité de vie des gens dans le monde.

4. Le credo de la compagnie et les sept principes

Le credo de la compagnie et les sept principes expriment notre attitude face à la façon dont nous menons notre travail au quotidien en tant qu'employés du groupe Panasonic.

• **Credo de la compagnie** : *le progrès et le développement ne peuvent être accomplis que par les efforts combinés et la coopération de chaque employé de notre compagnie. Unis en esprit, nous nous engageons à remplir nos devoirs professionnels avec dévouement, diligence et intégrité.*

Pour contribuer au développement de la société par les affaires, il est essentiel que tous collaborent et travaillent ensemble avec sincérité, chaque jour. Les objectifs de l'organisation – et au final, le développement de la société – ne peuvent être atteints que lorsque chaque organisation se fixe des objectifs élevés, que ses membres les comprennent entièrement et se les approprient et qu'il y a du travail d'équipe fondé sur la confiance mutuelle.

• **Contribution à la société** : *nous nous conduirons en tout temps en accord avec l'objectif de gestion de base, remplissant fidèlement nos responsabilités en tant qu'industriels dans les communautés où nous opérons.*

Notre mission est de contribuer au développement et à la prospérité mondiale ainsi qu'à l'harmonie avec l'environnement mondial par nos activités commerciales afin de réaliser une société idéale. En gardant toujours cette conscience à l'esprit, nous devons nous engager à atteindre une qualité, un coût et un service inégalés dans nos activités quotidiennes.

• **Équité et honnêteté** : *nous serons équitables et honnêtes dans toutes nos relations d'affaires et dans notre conduite personnelle. Quels que soient nos talents et nos connaissances, sans intégrité personnelle, nous ne pouvons pas gagner le respect des autres ni augmenter notre estime de soi.*

Nous devons tout naturellement respecter les normes et les règles de la société et nous devons également mener nos activités d'une façon équitable et non biaisée,

exempte d'égoïsme. Il est important de toujours se comporter avec intégrité et avec un sens du franc-jeu. Sans cette mentalité, même ceux qui possèdent un trésor de savoir et de talent ne sont pas qualifiés pour être membres du groupe Panasonic.

• **Coopération et esprit d'équipe** : nous mettrons nos compétences en commun pour atteindre nos objectifs communs. Quels que soient nos talents comme individus, sans coopération et esprit d'équipe, nous ne pouvons pas nous considérer comme une « compagnie ».

Nous atteindrons des résultats encore supérieurs en unissant nos efforts et en renforçant notre esprit d'équipe. Il est important de faire usage de diverses opinions et personnalités et de coopérer dans un esprit d'unité. Sans cela, quel que soit le talent du personnel que nous réunissons, nous ne parviendrons pas à démontrer notre force en tant qu'organisation.

• **Unir nos efforts pour s'améliorer** : nous nous efforcerons constamment d'améliorer notre capacité à contribuer à la société par nos activités commerciales. Ce n'est que par cet effort inlassable que nous pouvons atteindre l'objectif de gestion de base et aider à instaurer une paix et une prospérité durables.

Pour remplir notre mission, nous devons travailler aussi fort que possible, surmonter les difficultés et continuer à aller de l'avant. Quel que soit le travail que nous faisons, nous devons toujours apprendre, réfléchir sérieusement et faire le maximum d'efforts pratiques, mus par une forte passion, de sorte qu'une nouvelle créativité et une nouvelle ingénuité puissent émerger et apporter davantage de progrès et d'amélioration.

• **Courtoisie et humilité** : nous serons toujours cordiaux et modestes, respectant les droits et les besoins des autres afin de renforcer des relations sociales saines et améliorer la qualité de vie dans nos communautés.

Nous devons honorer la courtoisie et être humbles dans notre approche du travail. Il est important que nous fassions un effort dans nos vies quotidiennes pour traiter tout le monde avec respect, s'abstenant d'arrogance tout en étant disposés à réfléchir de façon critique sur nous-mêmes.

• **Adaptabilité** : nous adapterons constamment notre façon de penser et notre comportement pour nous ajuster à l'environnement qui nous entoure, prenant soin d'agir en harmonie avec la nature pour assurer le progrès et le succès de nos

entreprises.

Nous devons continuer de saisir les changements et l'évolution de la société afin de nous y adapter. Pour ce faire, il est important d'éviter de regarder les choses d'une perspective étroite, mais de saisir les tendances plus larges qui sous-tendent les événements ainsi que leur essence.

Nous devons regarder les choses en face, les prenant telles qu'elles sont et objectivement, sans tomber dans l'égoïsme et les préjugés. Pour nous adapter à une société en progrès et en développement constants, nous devons maintenir nos efforts et notre fort désir de progresser constamment.

• ***Gratitude*** : nous agissons avec un sentiment de gratitude pour tous les avantages que nous avons reçus, confiants que cette attitude sera une source de joie et de vitalité sans bornes qui nous permettra de surmonter tous les obstacles que nous rencontrerons.

Nos vies et notre travail quotidien reposent sur le soutien de toutes les parties prenantes et de bien d'autres acteurs, y compris nos collègues, nos familles et la société dans son ensemble. Il est important que nous rendions toujours le soutien que nous recevons avec gratitude.

La contribution au progrès social avec une gratitude mutuelle et le désir de rendre à tous ceux qui nous ont aidés nous donneront une joie sans borne ainsi que la force et le courage de surmonter toutes les difficultés.

5. La philosophie d'entreprise de base du groupe Panasonic

La philosophie d'entreprise de base du groupe Panasonic se définit comme la pratique et la mentalité associées à l'objectif de gestion de base, au credo de la compagnie et aux sept principes. Arataro Takahashi, ancien président de Matsushita Electric et qui a soutenu le fondateur au cours des périodes d'avant-guerre, de reconstruction d'après-guerre et d'expansion, avait ceci à dire au sujet de la pratique de la philosophie d'entreprise de base.

Dans un contexte de concurrence féroce, nous devons être inégalés dans notre travail. Si notre travail fournit des produits que les consommateurs sont ravis d'utiliser, alors nous sommes assurés d'être récompensés. Si toutefois nous ne parvenons pas à obtenir ces récompenses, ce sera la preuve que notre travail n'est

pas à la hauteur de ce standard. Par conséquent, nous devons analyser et résoudre tous les problèmes qui surviennent.

Notre objectif n'est pas la course au profit ou l'expansion de notre compagnie, mais d'être inégalés dans notre travail, de sorte que les consommateurs nous choisissent, même après mûre réflexion. Si nous continuons à créer des produits qui enrichissent la vie des gens et améliorent leurs styles de vie, nous sommes sûrs d'être récompensés.

Si nous ne sommes pas appréciés de nos clients, quelque chose ne va pas du tout. Si nous comprenons cela, nous pouvons mettre en place toute réforme requise. Si nous nous défilons ou que nous accusons les autres, comme en insistant sur les mauvaises conditions d'affaires ou la complexité du marché parce que nos compétiteurs pratiquent le dumping, notre direction perdra ses repères.

Comme l'indiquent ces mots, pour viser la société idéale et contribuer au développement de la société, nous devons être inégalés dans la qualité, le coût et le service pour que les clients nous choisissent. Par conséquent, nous devons innover et nous améliorer sans relâche pour atteindre ce résultat.

Si les produits ne se vendent pas bien, nous ne contribuons pas au développement de la société par nos produits et nous ne pouvons pas prétendre remplir notre devoir comme entreprise. Dans un tel cas, il n'est pas acceptable de simplement baisser les prix pour vendre les produits. Il est important, tout d'abord, de travailler à rationaliser les coûts, à améliorer la performance et à fournir un service inégalé.

En d'autres termes, tant que nous procédons en accord avec la philosophie d'entreprise de base, nous pouvons toujours résoudre des problèmes tels que les coûts élevés et la faible qualité ou performance, et nous devons nous efforcer de rationaliser et d'améliorer la situation.

Bien sûr, il n'est pas facile de réduire les coûts ou d'améliorer la qualité et la performance, mais là où se trouve la détermination à suivre et à mettre en pratique la philosophie d'entreprise de base, l'innovation suivra invariablement, et nous serons en mesure de continuer à faire inlassablement les efforts appropriés pour atteindre le progrès.

Nous devons aussi reconnaître que, quelles que soient l'expansion de notre

entreprise ou la croissance de notre organisation, notre entreprise a la même origine et la même essence qu'un magasin privé : aucune entreprise ne peut exister sans les clients.

En 1935, lorsque Matsushita Electric était en train de passer au statut de société par actions, le fondateur a établi les règles internes de base, qui disaient, entre autres :

Quelle que soit la taille que Matsushita Electric puisse atteindre dans le futur, conservez l'attitude d'un simple marchand. Imaginez que vous êtes employé dans un petit magasin. Soyez simple, frugal et humble lorsque vous accomplissez votre travail.

Le fondateur a également énoncé les trois exigences suivantes pour être un marchand.

- Comprendre le sens du commerce
- Lire dans le cœur des autres
- Être tout à fait humble devant les autres

Chacun de nous doit comprendre clairement la raison pour laquelle notre entreprise existe, ne céder à personne dans la sensibilité à ce que les clients pensent, et toujours se rappeler d'être humble et reconnaissant.

6. Mise en pratique de la philosophie d'entreprise de base

La philosophie d'entreprise de base ne peut être internalisée qu'en l'appliquant. L'ancien président Arataro Takahashi a déclaré : « Une compréhension strictement intellectuelle de la philosophie d'entreprise de base n'a que peu de valeur. Pour en faire votre base inébranlable, il est important de la mettre en pratique et de l'apprendre avec votre corps. » Il a appliqué cette philosophie à la réforme et la croissance de nombreuses compagnies du groupe.

Cette section explique les principes essentiels qui doivent être compris comme des conditions nécessaires à la pratique de la philosophie d'entreprise de base.

(1) Imaginez le genre de futur que nous devrions atteindre et recherchez la valeur client essentielle

Notre but est de réaliser une société idéale avec la richesse spirituelle et

matérielle. Cela est aussi vrai pour toutes nos entreprises : chacune doit envisager son avenir idéal et s'efforcer de l'atteindre.

Le futur idéal auquel nous faisons référence ici n'est pas un prolongement de la situation actuelle, ni une chose que nous envisageons depuis notre seule perspective. À quoi la vie des gens, la société et l'environnement à l'échelle de la planète devraient ressembler dans le futur, et comment pouvons-nous faire en sorte que nos enfants et nos petits-enfants puissent vivre une vie plus riche sur les plans matériel et spirituel? Il est nécessaire d'envisager le genre de futur que nous devrions réaliser, celui où les gens sont au centre.

En calculant à rebours à partir de là, comment notre entreprise devrait-elle apporter des contributions? Comment pourrait-elle changer et raffiner sa compétitivité pour dépasser tous nos concurrents? Quelles mesures devraient être prises pour atteindre cela? Nous devons penser à ces choses et les mettre rigoureusement en pratique.

Pour réaliser le futur idéal grâce aux produits et services propres à notre entreprise, nous devons rechercher les valeurs fondamentales des consommateurs. La valeur client essentielle n'est pas la recherche de la performance ou de la qualité excessives, et cela ne signifie pas non plus se contenter de faire ce que le client nous demande de faire. Il s'agit de demeurer véritablement près des clients, porter attention à l'essence de leurs problèmes et de leur futur et comprendre ce qui leur est véritablement utile.

Nous devons écouter attentivement nos clients actuels et améliorer nos produits de leur point de vue. En même temps, demeurer véritablement près des clients signifie envisager la façon dont nous pouvons faire évoluer à leur profit les styles de vie futurs et la société, et relever avec audace le défi d'y parvenir.

Plusieurs entreprises du groupe Panasonic se sont développées en accord avec cette approche. Prenez, par exemple, l'industrie des moteurs. Dans les années 1930, le fondateur a imaginé un futur dans lequel une moyenne de dix moteurs serait utilisée par chaque foyer, et se basant sur cette vision, il a lancé une entreprise de moteurs. En même temps, il a fixé l'objectif de fournir des radios à un grand marché à la moitié du prix des radios conventionnelles afin de donner aux gens un accès plus facile à l'information, et il a réussi à réduire les prix de moitié.

La voie vers le futur que nous voulons réaliser sera longue et ardue. Notre

entreprise de moteurs, qui a commencé à zéro, fut d'abord un tel échec que même au sein de la compagnie, il s'en trouvait pour soutenir que l'usine devait être fermée.

Cependant, l'ancien président Arataro Takahashi a demandé à tous les employés impliqués dans l'industrie des moteurs de mettre la philosophie d'entreprise de base en pratique et d'atteindre une qualité, un coût et un service inégalés. Tous, dans les services de la fabrication, de l'ingénierie et des ventes ont réagi en apportant des améliorations sans relâche. Il en résulta une gamme de moteurs qui furent si populaires que la division opérationnelle ne pouvait pas les produire assez vite. Il a fallu environ 20 ans pour en arriver là, mais le développement de l'entreprise de moteurs a grandement contribué au développement ultérieur de l'entreprise des électroménagers.

Ainsi, dans chacune de nos entreprises, nous devons envisager le futur que nous souhaitons atteindre et rechercher la valeur client essentielle.

(2) Atteindre la justice sociale, la coexistence et la prospérité mutuelle.

Dans la conduite de nos affaires, en nous servant des ressources administratives que la société nous a confiées, nous devons les utiliser correctement au profit de la société et assumer pleinement nos responsabilités envers les parties concernées.

En plus de ne pas enfreindre les lois et règlements, de même que la morale sociale, nous devons toujours considérer ce qui est bon pour la société, acquérir de la sagesse éprouvée et la mettre en pratique. Le fondateur a saisi l'importance d'agir ainsi avec le terme « justice sociale ». Avec comme prérequis la protection de la santé physique et mentale de nos employés, la mise en œuvre inlassable de la justice sociale contribuera au véritable développement de la société, de l'industrie et de nos partenaires en affaires.

De plus, dans les relations étroites que nous développons dans la conduite de nos affaires avec les entreprises qui nous fournissent des matériaux, les sous-traitants et les sociétés contractantes qui soutiennent notre entreprise, ainsi que les magasins de détail affiliés et les vendeurs qui vendent nos produits, nous devons nous efforcer de réaliser une prospérité et un développement mutuels.

En tant que partenaires poursuivant le développement de la société, il est essentiel que toutes les parties aient une discussion ouverte et une compréhension mutuelle, de même qu'une sensibilisation mutuelle dans les secteurs des produits,

de la technologie et de l'amélioration des procédés. De cette façon, chaque partie peut jouer un plus grand rôle dans la société par la coopération, tout en maintenant l'autonomie, et un soutien mutuel qui donne lieu aux forces collectives. Pour le groupe Panasonic, voilà la vision fondamentale de la coexistence et de la prospérité mutuelle.

(3) Éliminer le gaspillage, l'inaction et le réusinage

Du point de vue de nos profits, comme mentionné au point 1. La mission de l'entreprise, nous devons considérer le fait d'être dans le rouge comme un véritable échec. De plus, même si une entreprise génère des profits substantiels, si elle est en proie à du gaspillage excessif et à l'inaction, alors elle est tout simplement en train de perdre des chances de générer des profits plus élevés. Par conséquent, nous passons à côté de la chance de gagner de l'argent qui devrait être partagé avec nos employés, nos actionnaires et la société et qui nous permettrait de contribuer à atteindre un plus large éventail de clients et à la société de demain. À cet égard, de telles conditions représentent également un grave échec qui doit être immédiatement corrigé.

Il est donc évident que le fait d'être dans le rouge, ainsi que la présence de gaspillage, l'inaction et la nécessité de recourir à des mesures correctives doivent être considérés comme un échec dans l'accomplissement de notre mission. Il incombe à chaque employé, dans le cadre de son travail, de contribuer au bénéfice des personnes et au développement de la société.

En ce sens, il ne devrait pas y avoir une once de gaspillage dans nos activités commerciales. Chaque jour, chacun de nous doit être conscient de chaque seconde ou de chaque petit morceau de gaspillage et faire des améliorations pour les éliminer. Par conséquent, nous devrions toujours nous efforcer de faire notre travail de notre mieux en comprenant que, même si nous ne nous occupons que d'une vis ou d'un bout de papier, notre travail devrait mener au développement de la société.

Bien sûr, la façon de faire le travail change avec le temps, mais à chaque époque, nous devons augmenter la vitesse du travail et des affaires, renforcer la compétitivité de nos premières lignes opérationnelles et ainsi contribuer à la société en éliminant complètement le gaspillage, l'inaction et le réusinage.

(4) Réagir aux changements dans la société

La société change chaque jour, et la vitesse du changement s'accélère chaque année. Au milieu de ces changements, certaines choses déclinent et disparaissent alors que d'autres naissent, mais dans l'ensemble, la société est constamment en évolution et en développement.

Au cours des récentes années, plusieurs problèmes sociaux sont nés des effets négatifs du développement, tels que les problèmes environnementaux planétaires. Cependant, si nous considérons que ces problèmes doivent être résolus et que nous cherchons une meilleure réponse ou une nouvelle avenue, nous pouvons dire que notre société continue à se développer tout en changeant jour après jour. Le fondateur croyait que le principe de « la croissance et du développement » est à l'œuvre dans toutes les choses dans le monde.

Dans chacune de nos entreprises, nous cherchons à envisager l'avenir qui doit être réalisé, à anticiper le futur de nos clients et à fournir des produits et des services qui y contribuent réellement afin de réaliser une société idéale avec la richesse matérielle et spirituelle. Alors que nous nous efforçons de le faire, nous ferons face à des changements qui ne représentent pas seulement des occasions, mais aussi des menaces.

Face à de tels changements et signes de changement, il est important de ne pas adopter un point de vue superficiel, mais de faire face à la situation de front et objectivement, telle qu'elle est, et ensuite de saisir les tendances majeures qui la sous-tendent. Pour faire face au changement, nous devons envisager même la possibilité de nous débarrasser de méthodes qui se sont avérées efficaces jusqu'ici.

Nous devons avoir le courage d'éliminer ce qui doit être éliminé et de commencer chaque jour avec une nouvelle attitude et de nouvelles façons de faire les choses. Cette attitude nous obligera à surveiller les changements sociaux et à continuer à nous dépasser avec enthousiasme.

7. Le client d'abord

Toutes nos entreprises dépendent du fait que les clients doivent choisir et acheter nos produits et services. Cela est vrai que l'on vende des produits au détail ou que l'on établisse un contrat avec un client pour fournir des services sur une base régulière.

Par conséquent, c'est une partie naturelle de la conduite des affaires que de

toujours penser du point de vue de votre estimé client, de fournir des services sincères et de réagir promptement et de manière appropriée à tous les problèmes qui peuvent survenir.

Nous pouvons gagner la confiance de nos clients et faire en sorte qu'ils continuent de nous choisir pour la première fois seulement si nous parvenons mieux que nos concurrents à insuffler une telle mentalité. En plus, si de nombreux consommateurs disent « Je suis heureux d'avoir choisi Panasonic », et qu'une telle opinion se propage, alors notre entreprise pourra grandir et se développer.

Notre fondateur en avait long à dire au sujet de la mentalité qu'il faut pour faire des affaires. « Le client avant tout » est l'une de ces idées, et il en parlait de cette façon.

- *Offrir le bonheur aux clients est la valeur du commerce*

Le fait de vendre nos produits ne signifie pas seulement convaincre les clients de la valeur de nos produits, mais signifie également les faire se sentir heureux et en sécurité. Il y a une énorme valeur dans cette joie. Par conséquent, nous devrions penser attentivement à la façon dont nous communiquons et fournissons nos services. En travaillant de cette façon, nous pouvons aussi avoir du plaisir, au-delà du profit.

- *Devenez l'acheteur du client*

En faisant des affaires, vous devriez bien sûr examiner minutieusement les produits que vous manipulez et les vendre avec confiance. Cependant, une des choses les plus importantes à garder à l'esprit est de se mettre à la place du client et d'examiner les produits comme si vous étiez son acheteur. Si vous vous considérez comme tel, vous serez capables d'examiner le produit en étant conscient des besoins actuels du client, du type de produit dont il a besoin et de l'intensité de son désir. Vous pouvez ainsi réfléchir à la façon de lui en faire profiter.

- *Lorsque vous vous souciez du client, la croissance suit.*

La joie de recevoir des éloges de la part du client pour un produit que vous avez travaillé fort à produire est encore plus grande que la joie de lui vendre. Quelle que soit la taille de l'entreprise, il est important que chaque employé réponde humblement aux demandes du client. Ce faisant, vous gagnerez davantage de soutien de la part de votre client. Ce soutien se diffusera d'un client à un autre, et la compagnie se développera.

• *Les compagnies qui ne s'occupent pas de leurs clients s'effondrent*

S'il y a deux magasins qui proposent des plats de nouilles au même prix, lequel attirera le plus de clients : celui qui est aimable et traite bien ses clients, ou celui qui les traite mal? Quelle que soit la taille de Matsushita Electric, sa forme véritable ne doit pas dévier de celle d'un magasin de nouilles qui prend soin de ses clients. Si une compagnie ne se soucie que de la taille de sa force de travail ou du montant de ses ventes, et si ses gens se relâchent dans leur gestion et traitent mal les clients, la compagnie s'effondrera inévitablement.

Quelles que soient la taille et la complexité qu'atteint notre compagnie, chacun de nous doit aborder son travail quotidien avec la mentalité de souci du client. Si notre entreprise ne se développe pas, nous devons en examiner les causes et les corriger rapidement. Après réflexion, nous pourrions bien découvrir que nous ne menons pas une entreprise où le client passe en premier, ou qu'il y a quelque chose dans notre entreprise qui nous empêche de gagner la pleine confiance de nos clients.

8. Gestion autonome responsable

Au sein du groupe Panasonic, la gestion n'est pas la seule responsabilité de la haute direction. Tous les employés doivent se percevoir comme s'ils étaient leur propre gestionnaire et être responsables de leur travail, tout en suivant les politiques de l'entreprise. Voilà le concept fondamental de la gestion autonome responsable.

Dans toutes nos organisations, sur la base de la philosophie et des politiques de gestion de l'entreprise, chacun de nous devrait assumer ses responsabilités pour son travail et faire des améliorations sans relâche. La gestion autonome responsable est l'un des principes fondamentaux de la gestion du groupe Panasonic, et c'est aussi la culture qui a nourri nos ressources humaines.

Le fondateur pensait que pour garantir une gestion autonome responsable dans l'entreprise, « Tout d'abord, les responsables eux-mêmes doivent avoir un sens aigu de leur mission et de leur philosophie de gestion et toujours y faire appel et les inculquer à leurs employés » et « Les gestionnaires ne doivent pas avoir peur de déléguer largement à leurs employés. Permettez-leur de travailler en fonction de leur propre sens de la responsabilité et de l'autorité. »

Comme êtres humains, lorsque nous pouvons constater par nous-mêmes notre

propre travail et son importance, cela nous énergise puissamment. Ainsi motivés, nous pouvons exercer nos forces de façon proactive en acquérant de la sagesse et en faisant des améliorations. En tant que tels, nos supérieurs devraient faire des efforts pour générer une telle motivation lorsqu'ils délèguent le travail à leurs subordonnés. Cela permettra à chaque individu de ressentir un sens d'accomplissement dans leur travail qui va apporter la joie et le bonheur. Voilà le concept sous-jacent de la gestion autonome responsable.

Le fondateur utilisait le terme « entrepreneuriat de l'employé » pour décrire la façon dont les employés devraient aborder leur travail. Il les a appelés à adopter la mentalité d'être le président ou le propriétaire de leur propre entreprise indépendante et d'aborder leur travail, leur façon de voir les choses et leur processus de prise de décision en gardant cela à l'esprit.

En appliquant le principe de l'entrepreneuriat de l'employé, il est essentiel que chacun de nous, dans l'exercice de ses fonctions, ait ce sens de la responsabilité pour consacrer toutes ses capacités à la création de meilleurs moyens, de les mettre en œuvre avec audace et de se donner pour mission d'atteindre de meilleurs résultats.

Morimasa Ogawa, l'ancien président de Matsushita Housing Products, a rejoint le secteur des micro-ondes à ses débuts et l'a fait croître vers une activité mondiale. Selon lui, chaque employé devait avoir un sens de la responsabilité autonome. Consacrons-nous tous à notre propre travail en appliquant systématiquement cette mentalité.

Le fondateur, lorsqu'il expliquait le concept de l'entrepreneuriat de l'employé aux jeunes membres du personnel, assimilait une entreprise indépendante à un magasin de nouilles. Il exhortait les employés à adopter la mentalité du propriétaire d'un magasin de nouilles qui travaille fort pour vendre des nouilles, qui demande chaque jour aux clients leurs commentaires sur le goût et qui fait des améliorations en se basant sur leur réaction. Il soulignait que de tels efforts et un tel enthousiasme seraient également indispensables dans le travail de chacun.

Même si vous êtes membres d'une grande organisation, il ne suffit pas de seulement faire le travail qui vous est assigné et de suivre les systèmes et les procédures établis. Il est crucial que chacun de nous continue de réfléchir et fasse des améliorations pour les rendre meilleurs.

Dans une société constamment en changement et en développement, nos clients ne nous choisiront plus si nous travaillons uniquement en accord avec nos propres perspectives et façons de penser. Nous devons garder à l'esprit que le meilleur d'aujourd'hui ne sera plus le meilleur de demain, et que demain doit créer le meilleur de demain. En nous appuyant sur cette mentalité, nous devons toujours viser plus haut.

Le système de division commerciale introduit en 1933 représentait le concept de gestion autonome responsable de façon concrète. Ce système est une structure organisationnelle indépendante à but lucratif dans laquelle la compagnie en entier est divisée en divisions d'affaires par produit, chacune responsable de tout, du développement à la fabrication, en passant par les ventes et la gestion des profits et des pertes. Les divisions commerciales devaient assumer la responsabilité de leur propre gestion, ce qui a mené au développement de directeurs et d'employés des divisions commerciales. C'est ainsi que le groupe Panasonic tel qu'il est aujourd'hui a vu le jour.

9. Gestion participative par la sagesse collective

Pour s'assurer que la gestion responsable autonome soit implantée scrupuleusement, le groupe Panasonic insiste sur l'importance de la pratique d'entrepreneuriat de l'employé, grâce à laquelle les employés développent une mentalité de responsabilité pour gérer leur propre travail, de même que sur l'importance de diriger en rassemblant la sagesse de chaque personne. Le fondateur a un jour déclaré que « la meilleure gestion se fonde sur la sagesse collective ».

Il est crucial que chacun ait une mentalité de responsabilité autonome dans son travail et nous devons continuer à nous améliorer pour accomplir un travail inégalé. Cependant, quelles que soient ses capacités, il y a des limites à la sagesse d'une personne seule. La gestion autosatisfaite peut fonctionner un certain temps, mais elle finira par conduire aux effets négatifs de l'autosatisfaction et n'est pas durable.

À l'inverse, le fait de rassembler une vaste réserve de sagesse et de prendre des décisions de grande qualité rapidement nous aidera à continuer de faire des contributions à la société plus rapidement que d'autres compagnies.

Pour rassembler la sagesse collective, il est important que les supérieurs collaborent avec les subordonnés pour faire le meilleur usage de leurs forces

personnelles. Pour maximiser le bénéfice des talents de chacun, les supérieurs doivent faire confiance à leurs subordonnés, déléguer les responsabilités et l'autorité autant que possible, fournir des conseils appropriés en permanence et encourager les subordonnés à être proactifs et inventifs.

Les supérieurs devraient aborder les recommandations et les propositions de leurs subordonnés avec sincérité et un esprit ouvert et faire des efforts pour les adopter autant que possible. Si une suggestion ne peut pas être adoptée, les supérieurs doivent expliquer en détail pourquoi, de sorte que les subordonnés ne perdent pas leur motivation et leur initiative et soient en mesure de travailler plus activement.

Pour diffuser les politiques de l'entreprise et de l'organisation, les supérieurs doivent les communiquer à leurs subordonnés de haut en bas. Cependant, si les supérieurs ne font que donner des instructions et les subordonnés ne font que les appliquer, l'organisation ne parviendra pas à progresser. De plus, il est essentiel d'avoir une culture d'entreprise ouverte à la discussion, où les subordonnés peuvent communiquer tout ce qu'ils ont à dire à leurs supérieurs de bas en haut.

Même ceux qui sont récemment embauchés devraient se considérer comme les responsables de leur propre entreprise indépendante et ils sont tenus d'adopter la mentalité de l'entrepreneuriat de l'employé et de participer à la gestion de façon proactive en suggérant de faire des améliorations requises, par exemple.

Il est également important de rassembler des opinions et des idées diverses. Le groupe Panasonic s'adresse à des clients à travers le monde. Ainsi, pour que les clients continuent de nous choisir dans un marché mondial qui évolue et se développe à un rythme croissant, nous devons incorporer divers points de vue et perspectives dans notre travail. Notre diversité individuelle engendre diverses opinions et idées et il est essentiel que nous acceptions et respections l'individualité de chacun d'entre nous.

En profitant de la diversité individuelle, la sagesse peut être rassemblée et l'organisation peut continuer à évoluer. En d'autres termes, la diversité conduit à une compétitivité accrue. Pour profiter au maximum de la diversité, les supérieurs devraient éliminer les barrières qui font obstacle à la personnalité de chacun et soutenir ces individus de sorte qu'ils aient des occasions de se fixer des défis à eux-mêmes.

Pour que la communication de bas en haut et la diversité fleurissent dans une organisation, les individus doivent sentir qu'ils peuvent toujours dire ce qu'ils ont à dire. Au lieu de se contenter d'implémenter les directives de la direction, quitte à taire ce qui doit être dit, cette approche de bas en haut encourage les employés à partager leurs problèmes sur les lieux de travail de façon autonome sans égard pour le rang, à discuter ouvertement de ce que l'organisation devrait devenir et à échanger des idées sur la direction à prendre pour aller de l'avant. Voilà l'essence de ce qu'est la collecte de la sagesse collective.

Le prérequis pour faire usage de la sagesse collective, autant les supérieurs que les subordonnés doivent aborder les situations de façon objective, telles qu'elles sont, sans être captifs de leurs sentiments et leurs présomptions personnelles. C'est-à-dire qu'il est important d'aborder le travail avec un esprit *sunao* (non captif).

Pour que les clients nous choisissent toujours, joignons nos efforts pour atteindre une qualité, un coût et un service inégalés, en mettant en œuvre une direction participative et une sagesse collective authentique dans toutes les divisions du groupe Panasonic.

10. Développer les gens et tirer le meilleur parti de leur potentiel

(1) Comment le groupe Panasonic valorise les gens

La puissance globale d'une compagnie est la somme des forces de ses employés. Par conséquent, pour augmenter les forces globales de la compagnie, chacun de nous doit identifier ce qui est requis dans son travail et exercer de façon indépendante sa capacité à effectuer des améliorations.

Ce n'est que lorsque les objectifs des employés et de la direction sont alignés et que les objectifs de la compagnie sont une extension de ceux de chaque employé que les efforts de chaque employé peuvent être combinés de telle sorte que l'organisation puisse faire un travail inégalé que les clients choisissent.

Pour y parvenir, les supérieurs devraient avoir une bonne compréhension des capacités uniques de chaque subordonné et s'efforcer de faire briller leurs forces individuelles pour qu'ils puissent exercer leurs capacités avec un sens de l'accomplissement. En même temps, on s'attend des subordonnés qu'ils croient en leur propre potentiel et continuent de s'améliorer.

Chacun de nous est responsable de la croissance du groupe Panasonic. La capacité du groupe à continuer de contribuer au développement de la société dépend de la mentalité et du comportement de chacun de nous.

Dans ce contexte, le fondement de notre gestion est de nourrir et d'utiliser les précieuses ressources humaines qui nous sont confiées par la société. Comme le fondateur l'a déclaré : « Ce sont les gens qui font une entreprise ».

« Ce sont les gens qui font une entreprise » : dans chaque entreprise, le fait de trouver les bonnes personnes est un pas vers le développement. Indépendamment de la distinction de l'histoire ou de la tradition d'une entreprise, son incapacité à trouver des gens capables de perpétuer cette tradition la conduira éventuellement à son déclin. Les méthodes et les organisations de gestion sont importantes, bien sûr, mais ce sont les gens qui leur donnent vie... Ainsi, la gestion de l'entreprise consiste avant tout à cultiver de fortes ressources humaines et à les encourager à réaliser leur potentiel.

(2) Améliorez vos propres capacités

En tant que membres du groupe Panasonic, nous devons toujours porter des jugements de valeur corrects avec un esprit *sunao* (non captif) en accord avec la philosophie d'entreprise de base et améliorer nos capacités par une pratique quotidienne rigoureuse et une réflexion humble sur nos expériences.

En particulier, les sept principes sont une ligne directrice pour le développement personnel en tant que membre du groupe Panasonic. En même temps, ils sont une ligne directrice pour vivre une vie meilleure en tant qu'industriels aspirant à contribuer au développement social. L'ancien président Arataro Takahashi expliquait l'importance de la pratique des sept principes comme suit.

Les sept principes sont le fondement de la philosophie d'entreprise de base. Par exemple, le contenu de la « Contribution à la société » est l'incarnation de l'objectif de gestion de base lui-même, et sa mise en pratique de façon concrète signifie de faire un travail inégalé en matière de qualité, de coût et de service, et que les clients choisissent. Dans cette optique, nous devons constamment nous demander si les produits que nous fabriquons contribuent vraiment à la société, et si notre approche actuelle de leur fabrication est appropriée. Ces réflexions et analyses se répètent sur une base quotidienne. Ainsi, leur accumulation génère l'originalité et l'ingéniosité et la philosophie d'entreprise de base se reflète dans notre travail réel.

Par conséquent, sans une politique de base claire, il est impossible de développer les gens.

Une compagnie a l'obligation de développer ses ressources humaines d'une manière opportune et appropriée. En même temps, chacun de nous doit être ambitieux et continuer de s'efforcer à atteindre ses objectifs personnels.

(3) Politique de développement des ressources humaines

Le fondateur soulignait l'importance du développement des ressources humaines au sein du groupe Panasonic avec la phrase « Développez les gens avant de fabriquer les produits ». Il croyait que la fabrication de bons produits devait être précédée du développement du type requis de personnes.

Alors, comment développons-nous les ressources humaines et tirons-nous le meilleur de leur potentiel? L'idée de base est de développer le personnel qui nous est confié par la société pour qu'il comprenne pleinement la philosophie d'entreprise de base, travaille avec sérieux sur la base de ces principes, réfléchisse humblement et continue de s'efforcer à s'améliorer chaque jour.

Le plus important dans le développement des ressources humaines est de confier le travail à ses subordonnés sans hésitation. C'est également l'essence de la gestion autonome responsable. Les gens sont formés sur les premières lignes opérationnelles, et pour qu'ils développent leurs capacités, ils doivent apprendre en travaillant, en réfléchissant et en agissant de façon indépendante.

Le fait de confier le travail à ses subordonnés ne signifie pas de leur assigner des tâches sans discernement. Tout en gardant à l'esprit qu'ils portent la responsabilité finale, les supérieurs doivent encourager leurs subordonnés à penser et à s'améliorer de façon autonome. Ce qui importe, ce n'est pas de tout enseigner aux subordonnés, mais de communiquer avec eux de sorte qu'ils puissent penser, devenir conscients et internaliser les leçons apprises.

Il est essentiel de toujours être franc et direct avec ses subordonnés, même s'il s'agit d'une évaluation critique de leur travail. Bien qu'il puisse être blessant au départ d'entendre des commentaires négatifs, s'ils sont formulés avec sincérité et dans l'esprit de vouloir réellement aider les employés à s'améliorer, ils apprendront à vous faire confiance et à travailler à leur propre développement avec un sentiment de sécurité.

Alors que vous assumez vos responsabilités en tant que supérieurs en déléguant avec un œil vigilant, vous devez également mener vos subordonnés en réfléchissant profondément aux risques futurs qui peuvent survenir. Il y a aussi des choses que vos subordonnés peuvent vous apprendre, et cela peut contribuer à votre propre développement en tant que supérieur.

Un exemple de cette pratique est la création de l'usine de Saga. Au début des années 1960, afin de mettre en place une usine de piles sèches dans la préfecture de Saga pour Kyushu Matsushita Electric, l'ancien président Arataro Takahashi a choisi deux jeunes employés d'environ 30 ans, sans expérience antérieure de mise en place d'usines, et leur a tout confié, de la construction du nouveau bâtiment et des installations au lancement de la production.

Takahashi n'a transmis que les directives de bases, sans conditions détaillées, mais il a aussi imposé des exigences strictes, en demandant par exemple aux deux employés de réduire le budget de construction proposé de moitié. Grâce à leur travail acharné et à leur ingéniosité, ils ont réussi à construire l'usine à un coût moindre que celui du budget initial. En tant que directeurs, ils ont continué à contribuer à la mise en place d'usines à l'étranger et à la gestion de compagnies du groupe.

Le développement des gens est le travail le plus important d'un supérieur. Le groupe Panasonic vise à continuer de contribuer au progrès social en œuvrant pour une société idéale. Bien que vous puissiez mettre en place des idéaux et des objectifs de grande envergure, la période de votre engagement dans votre entreprise peut être considérée comme éphémère. Par conséquent, dans une optique de maintenir l'entreprise en activité, les supérieurs doivent former leurs subordonnés, puisque l'entreprise doit en définitive être passée à la prochaine génération.

Vous, en tant que supérieurs, devez être conscients que vous avez la responsabilité de guider vos subordonnés, qui nous sont confiés par la société, pour qu'ils vous dépassent. Alors que l'évolution de la société s'accélère, il est difficile de croire que les approches conventionnelles fonctionneront pour la nouvelle génération. Par conséquent, vous devez aider vos subordonnés de façon qu'ils acquièrent la capacité de faire face avec souplesse aux diverses difficultés lorsqu'ils sont en position de responsabilité.

Nos prédécesseurs, chez Panasonic, nous ont transmis beaucoup de conseils

sur la façon de développer les gens et les aider à tirer le meilleur parti de leurs capacités. Nous espérons que vous appliquerez ces connaissances au développement des membres de votre équipe et de vos collègues, ainsi qu'à votre propre développement personnel.