

La Philosophie professionnelle fondamentale du groupe Panasonic

Introduction : Revenir à notre « Philosophie professionnelle fondamentale »

En tant que membres du groupe Panasonic, quelle est votre compréhension de la philosophie professionnelle de Panasonic ? Ne s'arrête-t-elle pas à notre Objectif de management fondamental, à notre Credo, aux Sept principes, ou bien à l'objectif de contribuer à la société ?

Depuis que j'ai été nommé Directeur Général du groupe, et même auparavant depuis que j'ai eu à traiter les problèmes de nos activités en tant que responsable, je suis profondément inquiet. Je crains en effet que la raison pour laquelle le groupe Panasonic a perdu sa force, ne parvient plus à se développer et rencontre de graves difficultés dans certaines activités est que chacun de nos employés n'a pas une compréhension correcte et profonde de notre philosophie de la gestion, c'est-à-dire de notre « Philosophie professionnelle fondamentale ».

Tirer parti des compétences et capacités de chacun, avoir une idée précise de l'idéal à atteindre, pouvoir dire franchement et de manière réciproque ce qui doit être dit, prendre les bonnes décisions immédiatement en tenant compte de nombreux points de vue différents, n'avoir de cesse d'apporter des améliorations, tout ceci dans le but d'être plus utile que quiconque aux clients et à la société. S'efforcer de toujours déterminer la situation présente sans préjugés, et si notre direction n'est pas adaptée à la situation sociale ou s'il existe des alternatives, choisir sans hésitation une nouvelle direction, meilleure. À l'époque de sa grandeur, voilà l'état d'esprit qui sans nul doute régnait au sein de Panasonic, et c'est, je crois, ce qui faisait sa force.

Dans le groupe Panasonic, nous considérons chaque employé comme un gestionnaire. J'ai donc décidé, pour redonner son éclat à Panasonic, de faire appel au savoir de nombreuses personnes pour remettre par écrit la philosophie que chacun d'entre nous se doit de respecter scrupuleusement en tant que gestionnaire. J'espère ainsi que chacun d'entre vous au sein du

groupe Panasonic lira notre philosophie fondamentale avec ferveur et la mettra en pratique dans son travail quotidien, afin de bâtir avec vos supérieurs hiérarchiques, vos subordonnés, vos collègues, vos clients et partenaires commerciaux, une société idéale, à la fois prospère sur le plan matériel et sur le plan spirituel.

Yuki Kusumi, Directeur Général du groupe

Le 1^{er} octobre 2021

1. La mission des entreprises

Quelle est la raison d'être des entreprises ? Notre fondateur, Konosuke Matsushita, pensait que le rôle et la mission des entreprises étaient de satisfaire le désir des gens d'avoir une vie plus prospère.

En d'autres termes, il était parvenu à la conclusion que la mission primordiale des entreprises était de fournir des produits et services de qualité, utiles à la vie des gens, à un prix raisonnable et dans des quantités adéquates, afin de contribuer au développement de la société. Il pensait que le véritable propriétaire d'une entreprise doté d'une telle mission n'était pas l'entreprise elle-même, mais la société tout entière, en d'autres termes que « l'entreprise était une institution publique ».

Si l'on considère qu'une entreprise est une institution publique, alors on peut en déduire que les ressources nécessaires à la gestion de ses activités, telles que les ressources humaines, les capitaux, les terrains et le matériel, appartiennent en fait à la société qui n'a fait que les lui confier. Ces ressources lui ayant été confiées, l'entreprise devra les utiliser en en tirant le meilleur parti dans ses activités qui devront produire une plus-value et contribuer à la société.

On considère généralement que l'objectif d'une entreprise est la poursuite du profit. Cependant, le groupe Panasonic considère que le profit est la rémunération accordée par la société en échange de la contribution sociale de l'entreprise. En d'autres termes, les profits varieront en fonction du degré de contribution de l'entreprise à la société, et une absence de profit indiquera au contraire que l'entreprise ne remplit pas sa responsabilité sociale, ou que ses capacités à remplir ses responsabilités sociales sont insuffisantes et qu'une réforme immédiate est indispensable.

Par ailleurs, une entreprise gère ses activités en maintenant toute sorte de relations avec une grande diversité de parties prenantes telles que ses clients, ses partenaires commerciaux, ses actionnaires ou la société. Une entreprise étant une institution publique, socialement, il n'est pas question que son développement se fasse au détriment de ses diverses parties prenantes, et seul un développement conjoint de toutes les parties prenantes pourra garantir

l'évolution d'une entreprise sur le long terme.

Une entreprise ne pourra assumer ses responsabilités sociales que grâce aux personnes qui y travaillent. Dans une société en constante évolution, se contenter de ne faire que le travail que l'on nous a confié ne permettra pas à l'entreprise de produire une plus-value pour la société et de remplir sa responsabilité sociale. Chaque travailleur doit chaque jour s'efforcer d'améliorer son travail pour contribuer à l'amélioration et au développement de la qualité de la vie et de la société.

2. La Mission du groupe Panasonic et ce que nous devons accomplir

Le fondateur a longtemps réfléchi sur la vraie mission de son entreprise, et le 5 mai 1932, il a rassemblé la totalité de ses employés de l'époque pour faire une déclaration énergique. Dans le groupe Panasonic, cette déclaration est connue comme la « Déclaration de Matsushita » et décrit la véritable mission du groupe.

Le fondateur a déclaré que « Notre mission en tant qu'industriels est de vaincre la pauvreté et d'augmenter les richesses, et seule la poursuite de cet objectif peut permettre la prospérité des entreprises ». Il prônait de parvenir à vaincre la pauvreté en réduisant au maximum le prix des biens matériels par une « production perpétuelle de biens matériels » à l'instar de l'eau courante au Japon à l'époque.

Mais la véritable intention du fondateur dans cette « philosophie de l'eau courante » se trouve dans les paroles suivantes : « Le bonheur humain ne peut être maintenu et amélioré que par une richesse à la fois matérielle et spirituelle. Seule une stabilité spirituelle accompagnée d'un approvisionnement en biens matériels permet de parvenir dans la vie à un bonheur durable ».

Pour réaliser cette mission, le fondateur a établi un plan de 250 ans se découpant en dix périodes de 25 années et destiné à construire un « paradis », c'est-à-dire une « société idéale ». Comme il l'expliqua, ce plan de 250 ans n'était pas destiné à se terminer au bout de 250 ans, mais devait se poursuivre sur les 250 années suivantes pour se diriger vers un idéal toujours plus élevé et

progresser en s'adaptant aux idéaux de l'époque.

S'il a expliqué sa « philosophie de l'eau courante » il y a environ 90 ans de cela, l'idée de chercher à parvenir à une prospérité à la fois matérielle et spirituelle reste toujours d'actualité aujourd'hui.

En fait, si les pays développés en particulier jouissent d'une plénitude matérielle, la destruction accélérée de l'environnement et l'épuisement des ressources énergétiques ne nous permettent actuellement pas d'espérer que nos enfants, nos petits enfants et les générations futures pourront bénéficier de la même prospérité.

Jusqu'à aujourd'hui, nous avons exercé nos activités principalement pour fournir des biens dans une recherche de prospérité, mais il est temps de prendre conscience que nous sommes encore loin d'être parvenus à une « société idéale ». Cependant, il n'est pas possible de revenir en arrière. Nous devons repenser le concept d'une richesse à la fois matérielle et spirituelle et réimaginer une « société idéale » permettant de s'épanouir à la fois matériellement et spirituellement et faire en sorte de parvenir à sa réalisation.

Pour parvenir à réaliser une « société idéale », nous devons nous attaquer de face aux problèmes sociaux au fur et à mesure de leur apparition et contribuer à leur résolution. L'un des principaux problèmes que nous devons résoudre de manière prioritaire pour le 21^e siècle est le problème de l'environnement.

Le groupe Panasonic s'attaque à ce problème depuis de longues années et a établi pour la première fois au monde une charte environnementale en 1991. Pour rester une entreprise à la pointe en matière de résolution des problèmes de l'environnement, nous devons à l'avenir continuer à prendre des initiatives proactives en adoptant une grande variété de points de vue, et notamment en créant des produits ou services permettant de réduire la charge sur l'environnement, ou en réduisant notre consommation énergétique dans nos activités de production.

3. L'Objectif de management fondamental

L'objectif des activités et la mission du groupe Panasonic sont indiqués dans la Déclaration de Matsushita qui est elle-même précisée dans l'Objectif de management fondamental. L'Objectif de management fondamental est le principe directeur de nos diverses activités et constitue la base fondamentale pour déterminer l'orientation de notre entreprise.

En prenant conscience de nos responsabilités en tant qu'industriels, nous nous consacrerons au progrès et au développement de la société et au bien-être des hommes par le biais de nos activités professionnelles, en améliorant la qualité de vie dans le monde entier.

En d'autres termes, en tant qu'industriels, nous devons avoir conscience de notre mission de contribuer au développement de la société et continuer à la remplir sans faiblir.

Nous devons nous efforcer jour après jour de continuer à fournir à la société des produits et des services de la meilleure qualité possible pour contribuer à améliorer la qualité de la vie des gens et ainsi parvenir à la constitution à travers le monde de sociétés ayant un niveau culturel plus élevé.

4. Le Credo et les Sept principes du groupe Panasonic

L'état d'esprit que nous devons avoir en tant qu'employés du groupe Panasonic est indiqué dans « le Credo » et « l'Esprit auquel nous devons nous conformer (les Sept principes) ».

• **Le Credo de la société** : *Le progrès et le développement peuvent être atteints seulement par les efforts combinés et la coopération de chaque salarié de notre société. Unis dans l'esprit, nous promettons d'accomplir nos obligations professionnelles avec dévouement, assiduité et intégrité.*

Pour contribuer au développement social par nos activités, nous devons tout d'abord tous coopérer et nous atteler à notre travail chaque jour avec sincérité et avec un esprit commun. C'est uniquement lorsqu'une organisation se fixe des objectifs élevés, que ses membres les comprennent et se les approprient tout en travaillant de concert avec des relations de confiance, qu'elle pourra les

atteindre et contribuer au développement de la société.

• **Contribuer à la société** : *Nous nous conduirons à tout moment conformément à l'Objectif de management fondamental, en remplissant fidèlement nos responsabilités d'industriels à l'égard des communautés dans lesquelles nous opérons.*

Notre mission est de contribuer par nos activités au développement et à la prospérité de tous les pays à travers le monde, ainsi qu'à un équilibre avec l'environnement global pour permettre l'avènement d'une « société idéale ». C'est avec ceci à l'esprit que nous devons nous atteler chaque jour à la tâche pour parvenir à la meilleure qualité, aux meilleurs coûts et aux meilleurs services possibles.

• **Équité et honnêteté** : *Nous serons équitables et honnêtes dans toutes nos transactions commerciales et relations personnelles. Quels que soient nos talents et nos connaissances, sans intégrité personnelle, nous ne pourrions ni gagner le respect des autres, ni développer notre respect de soi.*

Nous devons exercer nos activités honnêtement, équitablement et justement en mettant de côté l'intérêt personnel et en respectant, il va de soi, l'ordre et les normes sociales. Il est capital de toujours avoir une conduite totalement loyale et honnête. Même avec de grandes connaissances ou compétences, une personne incapable d'avoir cet état d'esprit ne mérite pas de faire partie du groupe Panasonic.

• **Coopération et esprit d'équipe** : *Nous regrouperons nos capacités pour atteindre nos objectifs communs. Quels que soient nos talents individuels, sans coopération et esprit d'équipe, nous ne serons une société que de nom.*

En unissant nos forces pour renforcer notre travail d'équipe, nous pourrions obtenir des résultats encore plus importants. Il est capital de tirer parti de points de vue et de personnalités diverses pour coopérer avec un état d'esprit commun. Une organisation qui n'en est pas capable ne pourra pas tirer parti des capacités de ses ressources humaines, quelles que soient leur profusion et l'excellence de leurs compétences.

• **Efforts constants d'amélioration** : *Nous nous efforcerons constamment d'améliorer notre capacité de contribuer à la société par nos activités professionnelles. C'est seulement par ces efforts constants que nous pourrons atteindre notre Objectif de management fondamental et aider à réaliser une paix et une prospérité durables.*

Nous devons continuer à progresser et persévérer pour surmonter les difficultés afin de parvenir à réaliser notre mission. Quel que soit le travail, faire toujours preuve de sérieux pour apprendre et réfléchir, et de passion pour persévérer, sera porteur d'innovation et permettra ainsi une amélioration et un progrès.

• **Courtoisie et humilité** : *Nous serons toujours cordiaux et modestes, respectueux des droits et des besoins des autres afin de consolider des relations sociales saines et d'améliorer la qualité de la vie dans nos communautés.*

Nous devons attacher de l'importance à la courtoisie et faire preuve de modestie lorsque nous nous attelons à notre travail. Il est capital de faire en sorte de respecter autrui au quotidien et de le traiter avec respect quel que soit sa position, d'éviter de se comporter avec orgueil, et de toujours se remettre sérieusement en question.

• **Adaptabilité** : *Nous adapterons constamment notre manière de penser et notre comportement pour répondre aux conditions qui se modifient perpétuellement autour de nous, en prenant soin d'agir en harmonie avec la nature et de garantir le progrès et la réussite de nos efforts.*

Nous devons appréhender correctement les changements et l'évolution de la société pour nous y adapter constamment. Pour cela, il est capital non pas de se focaliser de manière superficielle sur les événements qui se déroulent devant nous, mais de comprendre les tendances et la nature substantielle qui les sous-tendent.

Il est indispensable de considérer toute chose de manière objective et

directe, sans se laisser influencer par l'intérêt personnel ou les préjugés. De plus, nous ne devons épargner aucun effort et devons démontrer une volonté indéfectible pour progresser chaque jour, afin d'être capables de nous adapter à une société évoluant et se développant jour après jour.

• **Gratitude** : *Nous agissons avec gratitude pour tous les bienfaits que nous avons reçus, certains que cette attitude sera une source de joie et de vitalité illimitée, qui nous permettront de surmonter tous les obstacles que nous rencontrerons.*

Notre vie et notre travail quotidiens reposent sur nos liens avec nos collègues, nos relations, nos familles et même plus largement avec tous les autres membres de la société. Il est donc capital de toujours en éprouver de la gratitude et de leur témoigner notre reconnaissance.

Contribuer au développement de la société en faisant preuve mutuellement de gratitude et de reconnaissance permet de nous apporter une joie sans limites, ainsi que la force et le courage de surmonter toutes les difficultés.

5. La « Philosophie professionnelle fondamentale » du groupe Panasonic

La « Philosophie professionnelle fondamentale » définit l'éthique pratique du groupe Panasonic à partir de son Objectif de management fondamental, de son Credo, ainsi que des Sept principes. Arataro Takahashi, ancien président et bras droit du fondateur qu'il a secondé depuis la période d'avant-guerre jusqu'à la période de reconstruction d'après-guerre et à la période de développement du groupe, expliquait l'application de la Philosophie professionnelle fondamentale du groupe en ces termes :

Exceller dans son travail malgré une concurrence implacable et obtenir la joie des consommateurs sera toujours récompensé. Si vous n'êtes pas récompensé, c'est la preuve que vous n'excellez pas dans votre travail. Vous devez alors analyser en profondeur vos défauts pour les résoudre.

Notre objectif n'est pas la poursuite du profit ou l'agrandissement de notre entreprise, mais d'accomplir un travail d'excellence nous permettant d'être

choisis par l'ensemble des consommateurs à l'issue d'une sélection rigoureuse. Accomplir un travail permettant d'apporter de la prospérité à la vie des gens, d'améliorer leur qualité de vie et d'apporter un développement culturel sera toujours récompensé.

Si aucune récompense ne peut être obtenue, c'est que les bases sont erronées et que des réformes sont nécessaires. Rejeter ses responsabilités sur autrui en imputant la faute à l'industrie ou à des entreprises concurrentes semant soi-disant le chaos sur le marché en pratiquant la vente à perte ne fera qu'entraîner des erreurs de management.

Comme l'indiquent ces paroles, nous devons sans cesse procéder à des réformes et à des améliorations pour progresser afin de contribuer au développement social et à la réalisation d'une société idéale en effectuant un travail nous permettant de proposer la meilleure qualité, les meilleurs prix et les meilleurs services et d'être ainsi choisis par les clients.

Si nos produits ne se vendent pas, on ne pourra pas dire que nous contribuons au développement de la société par l'intermédiaire de nos produits et que nous remplissons nos obligations en tant qu'entreprise. Dans une telle situation, se contenter de baisser les prix pour vendre n'est pas envisageable. Il est tout d'abord capital de s'efforcer de procéder à une rationalisation des coûts, une amélioration de la qualité et des performances, ainsi qu'à une prestation de services irréprochable.

Bref, aussi longtemps que nous appliquerons notre Philosophie professionnelle fondamentale, il ne nous sera pas possible de fermer les yeux sur des problèmes tels que des coûts de revient élevés ou une qualité ou des performances médiocres, et nous devons nous efforcer de procéder à une rationalisation et à des améliorations.

Bien sûr, la rationalisation des coûts ou l'amélioration de la qualité et des performances ne sont pas des choses simples, mais si nous sommes résolus à appliquer rigoureusement notre Philosophie professionnelle fondamentale, nous pourrons alors innover et continuer nos efforts vers le progrès sans faiblir.

D'autre part, nous devons prendre conscience que même si nos activités et notre organisation se développent largement, l'origine de nos activités reste la même que celle d'un commerce individuel et repose sur l'existence des clients.

Lorsque l'entreprise Matsushita Electric s'est transformée en société par actions en 1935, le Règlement intérieur de base établi à l'époque mentionnait l'article suivant :

Quelle que soit l'ampleur que prenne Matsushita Electric à l'avenir, nous ne devons jamais oublier l'idée qu'il ne diffère pas d'un simple commerce individuel et garder à l'esprit qu'en tant qu'employés de ce commerce, nous devons faire preuve d'humilité dans notre travail.

Le fondateur mentionne les trois conditions concrètes suivantes en tant que « commerce individuel » :

- Comprendre la signification du commerce
- Comprendre l'esprit des clients
- Toujours faire preuve d'humilité envers autrui

Nous devons bien prendre conscience de la raison d'être de nos activités commerciales, être plus sensible que quiconque à ce que les clients ont en tête, et ne jamais oublier de faire preuve d'humilité et de gratitude, voilà l'état d'esprit que chacun d'entre nous se doit d'avoir.

6. L'application pratique de notre Philosophie professionnelle fondamentale

Notre Philosophie professionnelle fondamentale doit être acquise par sa mise en pratique. Arataro Takahashi, notre ancien président disait « l'apprendre avec sa tête ne sert à rien. Pour qu'elle devienne une base solide à laquelle se référer, il est capital de l'appliquer activement et de l'apprendre par la pratique », et c'est en l'appliquant ainsi qu'il a réussi à reconstruire et à développer de nombreuses entreprises de notre groupe.

Nous expliquerons ici les points essentiels à comprendre avant de pouvoir mettre cette Philosophie professionnelle fondamentale en pratique.

(1) Imaginer « l'avenir à réaliser » et rechercher ce qui a véritablement de la valeur pour les clients

Ce que nous cherchons à réaliser est l'avènement d'une « société idéale » à la fois prospère du point de vue matériel que du point de vue spirituel. Il en va de même pour chacune de nos activités, pour lesquelles nous devons imaginer un avenir idéal que nous devons nous efforcer de réaliser.

Cet avenir idéal ne se trouve pas dans le prolongement de notre situation présente, il ne s'agit pas d'une perspective que nous seuls pourrions concevoir. Quelles formes la vie des gens, la société, l'environnement mondial devraient-ils prendre ? Quelles formes permettront-elles à nos enfants et même à nos petits-enfants de jouir d'une vie plus riche à la fois sur le plan matériel et spirituel ? Il est nécessaire de s'imaginer un avenir idéal à réaliser, un avenir donnant à l'être humain une place centrale.

À partir de cela, nous devons réfléchir au rôle que doivent avoir nos activités, aux réformes à leur apporter pour améliorer leur compétitivité et leur donner une utilité inégalée, ainsi qu'aux moyens pour y parvenir, puis nous efforcer de les mettre en pratique systématiquement.

Pour réussir à réaliser cet avenir idéal par l'intermédiaire des produits et services issus de nos activités concrètes, nous devons rechercher ce qui a véritablement de la valeur pour nos clients. Mais rechercher ce à quoi nos clients accordent véritablement de la valeur ne consiste pas à chercher à atteindre des performances ou une qualité superfétatoires. Il ne s'agit pas non plus de réaliser à la lettre ce que les clients demandent. Il s'agit de se rapprocher véritablement des clients, pour comprendre l'essence de leurs soucis ou problèmes et d'imaginer leur avenir afin de donner forme à des choses pouvant leur être véritablement utiles.

Il est donc capital d'être particulièrement attentif à leur avis et se mettre à leur place pour améliorer nos produits. Par ailleurs, « se rapprocher véritablement des clients » consiste à envisager une réforme des modes de vie et de la société à venir et de relever les défis qui nous attendent pour y parvenir pour le

bien des clients.

Le groupe Panasonic a développé de nombreuses entreprises à partir de cette approche. Dans le secteur des moteurs électriques par exemple. Dans les années 1930, le fondateur a imaginé que dans les années à venir, un jour viendrait où chaque foyer utiliserait en moyenne 10 moteurs électriques, et a lancé une entreprise de moteurs électriques. À la même époque, il a défini l'objectif de fournir la plupart des foyers en postes de radio à moitié prix dans l'idée de « faciliter l'accès des gens aux informations », et il a réussi son pari en réduisant de moitié leur prix de revient.

Le chemin permettant de progresser vers un avenir idéal est long et escarpé. Ainsi les activités de production de moteurs électriques lancées à partir de zéro connurent une stagnation si longue que certains dans l'entreprise réclamaient la fermeture des usines.

Arataro Takahashi, notre ancien président, a alors expliqué à l'ensemble des employés de l'entreprise l'application pratique de sa Philosophie professionnelle fondamentale, en d'autres termes la réalisation de produits et services avec une qualité et un coût inégalés. Les employés ont alors fait preuve de tous leurs efforts pour apporter continuellement des améliorations, que ce soit du point de vue de la fabrication, des techniques ou de la commercialisation, à tel point qu'ils sont parvenus à obtenir tant de succès que même l'augmentation de la production ne permettait plus de satisfaire la demande. Ceci prit 20 ans, mais le développement du secteur des moteurs électriques a largement contribué au développement du secteur de l'électroménager.

Ainsi, nous devons, dans nos activités respectives, imaginer l'avenir idéal à réaliser et rechercher ce qui a véritablement de la valeur pour nos clients.

(2) Mise en pratique des concepts de « justice sociale » et de « coexistence et coprospérité »

Tant que la gestion de nos activités repose sur les ressources que nous a confiées la société, nous devons les gérer à bon escient pour le bien de la société, tout en assumant entièrement nos responsabilités vis-à-vis des parties

qui y sont liées.

Nous devons ainsi toujours réfléchir à « ce qui est juste vis-à-vis de la société », acquérir et mettre en pratique un savoir juste, et il va sans dire, veiller à ne pas enfreindre la loi et la morale sociale. Le fondateur parlait de « justice sociale » pour expliquer l'importance de cette approche. La mise en pratique inlassable de la « justice sociale », dans le respect bien sûr de la santé physique et mentale de nos employés, permet de contribuer à un développement véritable de la société, de l'industrie et de nos partenaires.

D'autre part, nous devons adopter et appliquer dans nos rapports avec les entreprises avec qui nous entretenons des liens étroits dans le cadre de nos activités, telles que les entreprises qui nous fournissent en matériel ou collaborent avec nous, les entreprises de sous-traitance ou de travail intérimaire, les commerces ou revendeurs qui vendent nos produits, l'idée de parvenir à une prospérité et un développement mutuels.

Une communication ouverte et limpide, ainsi qu'une compréhension mutuelle avec nos partenaires qui, comme nous, visent le développement de la société, est indispensable, de même que des efforts permanents pour nous faire prendre conscience mutuellement des améliorations à apporter à nos produits, nos technologies ou notre travail. C'est ainsi que nous pourrions nous améliorer mutuellement et renforcer nos capacités globales tout en coopérant et en gardant mutuellement notre autonomie, et parvenir à jouer un rôle plus important envers la société. C'est là que réside l'idée de base de « coexistence et de coprosperité » du groupe Panasonic.

(3) Éliminer le gaspillage, la stagnation et les retours en arrière

Si l'on se réfère à la manière dont nous considérons les bénéfices que nous avons expliquée en « 1. La mission des entreprises », le déficit doit être considéré comme une faute. Cependant, certaines entreprises génèrent des bénéfices importants malgré de nombreux gaspillages ou une certaine stagnation dans leurs activités et se contentent de leurs résultats alors qu'elles pourraient obtenir des bénéfices plus élevés. Si l'on considère qu'ils échouent à générer des bénéfices qu'ils auraient pu reverser à leurs employés, à leurs

actionnaires ou à la société et ainsi à contribuer au développement d'une plus large clientèle ou à l'avènement de la société à venir, alors on peut dire qu'il s'agit d'une « faute ».

Ainsi, si les déficits sont par définition une faute, la présence de gaspillage, de stagnation ou de retours en arrière dans les activités est également en elle-même une « faute ». Par exemple, la moindre tâche effectuée par chacun de nous, aussi minime soit-elle, existe pour le bien des membres de la société et contribue à son développement.

Considérées sous cet angle, nos activités commerciales ne doivent tolérer aucun gaspillage, aussi infime soit-il, et nous devons chaque jour, chaque seconde, rester attentifs au moindre gaspillage et procéder à des améliorations pour y remédier. Par conséquent, nous devons comprendre que manipuler la moindre vis ou la moindre feuille de papier doit être considéré comme un travail devant contribuer au développement de la société, et toujours faire les efforts pour que ce travail soit fait au mieux.

Il va sans dire que les méthodes de travail évoluent avec le temps, cependant, quelle que soit l'époque, le gaspillage, la stagnation et les retours en arrière doivent être éliminés systématiquement pour augmenter la vitesse du travail et des activités, renforcer la compétitivité des ateliers et contribuer à la société.

(4) S'adapter aux changements de la société

La société change chaque jour et sa vitesse d'évolution s'accélère chaque année. Dans ce contexte, si certaines choses tombent en désuétude ou disparaissent, de nouvelles choses apparaissent et on peut dire que dans son ensemble la société ne cesse d'évoluer et de se développer.

De plus, de nombreux problèmes sociaux apparaissent en réponse à ce développement, tels que le problème de l'environnement terrestre ces dernières années. Mais on peut dire que si l'on prend conscience que ces problèmes doivent être pris à bras le corps pour être résolus, et que nous devons trouver de nouvelles voies et de meilleures façons de nous adapter, alors notre société

continuera à se développer tout en évoluant jour après jour. Le fondateur pensait que chaque chose dans l'univers était régie par le principe de « génération et de développement ».

Nous cherchons dans chacune de nos activités à fournir des produits et services vraiment utiles à nos clients en imaginant leur futur ainsi que l'avenir idéal à réaliser afin de parvenir à l'avènement d'une « société idéale » à la fois sur le plan matériel et spirituel. Pour cela, nous devons faire face à des changements susceptibles de devenir des chances ou des menaces.

Devant ces changements ou leurs signes avant-coureurs, il est capital de considérer la situation non pas superficiellement, mais tout d'abord objectivement et d'y faire face tout en comprenant les grandes tendances qui les sous-tendent. Puis pour réussir à s'y adapter, il faut parfois être prêt à abandonner les méthodes qui fonctionnaient jusqu'alors.

Il faut avoir le courage d'abandonner ce qui mérite d'être abandonné, et considérer chaque jour qui se suit comme un « nouveau jour », avec un nouvel état d'esprit et progresser avec de nouvelles méthodes. Nous devons adopter une telle attitude pour rester attentifs aux changements de la société et continuer d'en relever les défis avec passion.

7. Choyer les clients

L'ensemble de nos activités repose sur le choix et l'achat de nos produits ou services par nos clients. Ceci est vrai à la fois pour les produits que nous vendons, que pour les services auxquels s'abonnent nos clients.

Ainsi d'un point de vue commercial, il est tout à fait naturel de toujours réfléchir en nous mettant à la place de nos clients pour leur fournir des services soignés et sincères et répondre immédiatement et de manière appropriée en cas de problème.

Réussir plus que quiconque à mettre en pratique un tel état d'esprit permettra de gagner la confiance des clients et de continuer à être choisis par eux. Par ailleurs, si toujours plus de clients se déclarent satisfaits d'avoir choisi

Panasonic, nos activités pourront croître et se développer.

Le fondateur a laissé de nombreuses paroles au sujet de l'état d'esprit à avoir pour faire du commerce, et il expliquait ainsi l'idée de « choyer les clients » :

• *Apporter de la joie aux clients a une valeur existentielle*

Vendre des produits aux clients ne doit pas simplement consister à obtenir leur satisfaction quant aux prix des produits, mais également à leur apporter de la joie ou de la sérénité. Cette joie a une valeur considérable. C'est pour cela qu'il faut bien réfléchir à notre façon de communiquer et de fournir des services. C'est en accomplissant ainsi notre travail que nous pourrons également gagner de la joie au-delà du profit.

• *Être au service des clients*

Il va sans dire que dans le commerce, il est capital de bien choisir ses produits et de faire preuve de confiance pour les vendre, mais également d'être capable de les choisir en se mettant à la place des acheteurs et de leur servir en quelque sorte d'« homme à tout faire ». Se mettre au service du client c'est deviner ses besoins dans l'immédiat, ce qu'il désire et à quel point, dans le but d'être capable de sélectionner les produits qui lui bénéficieront.

• *L'idée de choyer les clients permet de générer un développement*

La joie d'être félicité par les clients pour des produits que l'on a fabriqués en y mettant toute son ardeur est encore plus gratifiante que la joie d'obtenir leur achat. Quelle que soit la taille de l'entreprise, il est capital que chaque employé prête avec humilité une oreille attentive aux demandes des clients. Ceci permet d'obtenir des clients un soutien supplémentaire qui va se répandre et permettre le développement de l'entreprise.

• *Les entreprises traitant mal leurs clients finissent par s'effondrer*

Imaginons deux restaurants de nouilles udon proposant les mêmes prix. Si l'un d'eux choye ses clients et l'autre les traite avec négligence, alors les clients préféreront le premier. Quelle que soit l'ampleur que prenne Matsushita Electrics, elle doit rester fidèle à sa forme originale, c'est-à-dire avoir la même attitude que le restaurant qui choye ses clients et dont je viens de parler. Je pense qu'une entreprise se gargarisant de sa nombreuse clientèle ou du

montant de ses ventes finira par traiter ses clients avec négligence et s'effondrera tôt ou tard.

Quelle que soit la taille prise par notre entreprise, quelle que soit la complexité de son organisation, nous devons nous appliquer à notre travail quotidien en gardant à l'esprit de choyer nos clients. Et si nos diverses activités ne rencontrent pas la croissance espérée, il faudra alors considérer qu'elles ne sont pas menées véritablement avec l'idée de choyer les clients, que quelque chose de négatif empêche de gagner leur entière confiance, puis s'efforcer d'en trouver les causes rapidement pour y remédier.

8. Une gestion autonome responsable

Dans le groupe Panasonic, la responsabilité de la gestion n'est pas dans les seules mains de la direction. Chacun d'entre nous, chaque employé doit s'atteler à sa tâche en se considérant comme le responsable, le gestionnaire autonome de son propre travail, tout en se conformant aux orientations de l'entreprise. Il s'agit là du concept de base de la gestion autonome responsable.

Dans toute organisation, chaque membre doit effectuer son travail en le considérant comme sa propre activité commerciale, en y apportant des améliorations, tout en suivant les principes et directives des cadres dirigeants. La gestion autonome responsable est l'un des fondements du management du groupe Panasonic et est à l'origine d'une culture d'entreprise qui a permis de former de nombreuses ressources humaines.

Le fondateur a décrit le secret pour appliquer une gestion autonome responsable de manière systématique dans ses activités comme suit : « Les dirigeants doivent tout d'abord se doter d'une mission et de principes de gestion, les expliquer sans cesse à leurs employés pour qu'ils les assimilent bien », « Ils ne doivent pas craindre de confier des responsabilités à leurs employés et de leur permettre de devenir capables de travailler de manière autonome dans la limite de leurs responsabilités et de leurs pouvoirs. »

L'être humain est capable de faire preuve d'ingéniosité et d'efforts incroyables lorsqu'il est motivé par un objectif clair dont il a conscience du sens.

Par conséquent, les cadres doivent faire en sorte de confier des responsabilités à leurs subordonnés afin de les motiver. En procédant ainsi, ces derniers trouveront un sens à leur travail et en retireront de la joie et du bonheur. Cette idée constitue la base du principe de la gestion autonome responsable.

Le fondateur appelait cette façon d'appréhender le travail par chaque employé « l'esprit d'entreprise des employés », et leur demandait de s'attaquer à leur travail, de considérer et de juger chaque chose avec l'idée que chacun d'entre eux était « le héros, le dirigeant de sa propre entreprise indépendante ».

La mise en pratique de l'esprit d'entreprise des employés nécessite un sens des responsabilités de la part de chaque employé de sorte qu'il se sente investi de la mission consistant à utiliser toutes ses compétences pour créer de meilleures méthodes et moyens qu'il mettra en œuvre de manière audacieuse dans le but d'obtenir de meilleurs résultats dans son travail.

Morimasa Ogawa, qui a lancé et développé au niveau mondial les activités du groupe dans le domaine des fours à micro-ondes et est ensuite devenu président de Matsushita Housing Products, a appelé ce sens des responsabilités « le sens de la responsabilité autonome ». Chacun d'entre nous doit ainsi appliquer l'esprit d'entreprise des employés avec ce sens de la responsabilité autonome.

D'autre part, lorsque le fondateur expliquait aux jeunes employés son concept de l'esprit d'entreprise des employés, il comparait la gestion d'une entreprise indépendante aux efforts et à la passion que nécessite le métier de marchand ambulant de nouilles *udon* qui doit vendre ses nouilles par lui-même, s'enquérir de leur goût à ses clients, et améliorer sa recette si nécessaire.

Ainsi, même si nous faisons partie d'une grande organisation, nous contenter d'effectuer le travail que l'on nous a confié en se conformant au système et aux procédures ne suffit pas. Il est indispensable que chacun réfléchisse par lui-même pour apporter continuellement des améliorations et perfectionner le système ou les procédures.

Dans une société en évolution et en développement constants, il n'est pas

possible de continuer à être choisi par les clients si l'on ne se base que sur son propre point de vue et sa propre façon de concevoir les choses. Il est indispensable de se dire que « ce qui est meilleur aujourd'hui ne le sera plus demain » et qu'« il faudra créer demain le meilleur pour demain » afin de chercher à atteindre un objectif toujours plus élevé.

Le concept de la gestion autonome responsable a été formulé en 1933 lors de l'adoption du système des « divisions par secteurs d'activités ». Il s'agit d'un système organisationnel consistant à sectoriser l'entreprise en fonction des produits pour créer des divisions financièrement autonomes et responsables de leurs produits depuis le développement, en passant par la production et la commercialisation, jusqu'à la gestion des coûts. Chaque division a ainsi dû mettre en place une gestion autonome responsable, mais ceci a contribué à la formation des directeurs de divisions et de leurs employés et a permis de faire du groupe Panasonic ce qu'il est aujourd'hui.

9. Une gestion participative basée sur la mobilisation des connaissances collectives

Pour parvenir à appliquer systématiquement une « gestion autonome responsable » dans la gestion de ses activités, le groupe Panasonic accorde une importance particulière au concept de « l'esprit d'entreprise des employés », qui permet à ces derniers de se considérer eux-mêmes comme les propres responsables et gestionnaires de leur travail, et au concept de la mobilisation des connaissances collectives, qui consiste à tirer parti des connaissances de chaque employé dans la gestion des activités. Le fondateur a d'ailleurs laissé ces paroles : « La meilleure des gestions est une gestion basée sur la mobilisation des connaissances collectives ».

Travailler avec un « sens de la responsabilité autonome » est indispensable pour mettre en pratique le concept de « l'esprit d'entreprise des employés », et implique des efforts continuels de chacun pour chercher à exécuter son travail de manière inégalée et se perfectionner. Cependant, quelle que soit la compétence d'une personne individuelle, ses connaissances ont une limite. Une gestion ou un travail autocentré, même s'ils fonctionnent un temps, finiront par produire un autoritarisme néfaste et ne dureront pas longtemps.

Il vaut donc mieux mettre en place un processus décisionnel rapide et de qualité en mobilisant une large gamme de connaissances collectives qui permettra de contribuer durablement et avec une rapidité inégalée au développement de la société.

Pour mobiliser ces connaissances collectives, il est tout d'abord capital que les cadres coopèrent avec leurs subordonnés pour tirer parti de leurs points forts. Pour tirer parti des compétences de chacun de manière optimale, les cadres doivent pouvoir être capables d'accorder leur confiance à leurs subordonnés, de leur confier des responsabilités et des pouvoirs, de toujours leur communiquer leurs demandes de manière appropriée et de les amener à faire preuve activement d'ingéniosité dans leurs tâches respectives.

Ils devront également prêter une oreille attentive à leurs suggestions ou propositions et s'efforcer dans la mesure du possible d'en tirer parti, ou, si ce n'est pas possible, de bien leur en expliquer la raison de manière à ne pas les démotiver ou les priver de leur autonomie pour leur permettre de faire preuve d'encore plus de dynamisme.

Pour permettre aux employés d'assimiler l'orientation de l'entreprise ou de l'organisation, une communication de haut en bas des cadres est nécessaire. Cependant, si les cadres se contentent de donner leurs ordres et leurs subordonnés de les suivre, alors, aucun développement ne se produira. Une culture d'entreprise ouverte autorisant une communication ascendante, c'est-à-dire de la base vers les supérieurs hiérarchiques, est également indispensable pour permettre une gestion participative basée sur la mobilisation des connaissances collectives.

Ainsi, les employés subordonnés, même nouvellement employés, devront adopter l'« esprit d'entreprise des employés » et se comporter comme les personnages principaux responsables de leur propre entreprise indépendante, pour proposer les améliorations qui leur semblent bienvenues et participer ainsi de leur propre initiative à la gestion de l'entreprise.

D'autre part, il est capital de recueillir une grande diversité de points de vue

et d'idées. En effet, pour continuer à être choisi par les clients sur les marchés du monde entier, alors que la société connaît une évolution et un développement qui ne cessent de s'accélérer, il est indispensable que nous adoptions une grande diversité de conceptions et de façons de penser dans notre travail. La diversité des points de vue et des idées naît de la diversité des personnalités. Il est donc indispensable que nous respections et acceptions réciproquement les personnalités respectives de chacun d'entre nous.

Tirer parti des diverses personnalités de chacun permet de mobiliser les connaissances et de faire évoluer les organisations de manière durable. En d'autres termes, la diversité permet de renforcer la compétitivité. En outre, pour tirer parti de cette diversité, les cadres doivent abattre les barrières entravant la personnalité de chacun pour les aider à obtenir l'opportunité de relever leurs propres défis.

Pour qu'une communication du bas vers le haut s'installe dans l'organisation et que la diversité soit prise en compte, il est indispensable de parvenir à mettre en place un environnement dans lequel chaque membre sent qu'il est libre de dire à tout instant ce qui doit être dit. Seul un échange permanent et approprié des points de vue en partageant les problèmes sans se soucier des rapports hiérarchiques, en discutant activement de l'orientation, de l'attitude ou des moyens à adopter sans que ni les cadres ni leurs subordonnés n'aient à s'inquiéter ou à suivre aveuglément les directives ou l'orientation de leur hiérarchie, permettra une mobilisation des connaissances collectives.

Pour mobiliser ces connaissances collectives, les cadres et leurs subordonnés doivent considérer toute chose de front, objectivement et sans préjugés, en laissant leurs intérêts personnels de côté. En d'autres termes, il est capital qu'ils s'attèlent à leur travail en adoptant un esprit ouvert.

Restons donc une entreprise choisie par les clients en réalisant une qualité, des prix et des services inégalés grâce à la mise en pratique d'une véritable gestion participative basée sur la mobilisation des connaissances collectives dans toutes les divisions de notre groupe !

10. Former les personnes pour tirer parti de leur potentiel

(1) La valeur donnée à la personne par le groupe Panasonic

Les capacités globales de l'entreprise sont la somme des capacités de chacun de ses membres. Par conséquent, pour renforcer les capacités globales de l'entreprise, il est indispensable que chacun identifie les choses à accomplir dans son travail respectif et prenne l'initiative de tirer parti de toutes ses capacités pour constamment apporter des améliorations.

Ainsi, si l'objectif de chaque employé s'accorde avec l'orientation prise par l'entreprise, ou en d'autres termes, si l'objectif de l'entreprise se trouve dans le prolongement des objectifs individuels de ses membres, alors la combinaison des efforts de chacun permettra à l'organisation de produire un travail remarquable et inégalé, choisi par les clients.

Pour y parvenir, les cadres doivent bien comprendre la personnalité et les aptitudes de leurs subordonnés et leur permettre de tirer parti de leurs points forts respectifs et de leurs compétences en trouvant un sens à leur travail. Dans le même temps, les subordonnés doivent prendre confiance en leurs capacités et se perfectionner continuellement.

Ainsi, chacun d'entre nous est responsable de la croissance du groupe Panasonic. C'est le comportement et l'attitude de chacun d'entre nous au travail qui déterminera à l'avenir la pérennité de la contribution du groupe Panasonic à la société.

C'est dans ce contexte que les fondements de notre gestion ont été basés sur la formation et l'utilisation optimale du « patrimoine humain » que nous a confiées la société. Le fondateur expliquait ainsi que « les activités commerciales reposent sur la personne ».

« Les activités commerciales reposent sur la personne » : Quelle que soit l'entreprise, elle ne pourra se développer sans commencer par trouver d'abord les bonnes personnes. Quelle que soit son histoire glorieuse ou sa longue tradition, sans personnes pour perpétuer cette tradition correctement, elle périra à la longue. Bien sûr, l'organisation et les méthodes de gestion sont

importantes, mais ce sont uniquement les personnes qui peuvent les mettre à profit. [...] C'est pour cette raison que la gestion d'une entreprise doit commencer par la recherche, puis la formation des personnes.

(2) Se perfectionner par soi-même

En tant que membres du groupe Panasonic et conformément à notre Philosophie professionnelle fondamentale, nous devons garder constamment un esprit ouvert et émettre des jugements de valeur justes, nous comporter chaque jour de manière rigoureuse et remettre en question notre expérience avec humilité afin de renforcer nos compétences.

Nos « Sept principes » en particulier définissent l'orientation à suivre pour nous former en tant que membre du groupe Panasonic et sont en même temps des principes pour vivre mieux en tant qu'entrepreneur désireux de contribuer au développement de la société. Notre ancien président, Arataro Takahashi, définissait le sens de leur mise en pratique en ces termes :

Les « Sept principes » constituent l'esprit sous-tendant notre Philosophie professionnelle fondamentale. « Contribuer à la société » par exemple, correspond exactement à la mise en pratique de notre « Objectif de management fondamental », qui concrètement correspond à faire un travail choisi par les clients en leur proposant une qualité, des prix et des services inégalés. En l'interprétant ainsi, nous devons sans cesse nous remettre en question en nous demandant : « les produits que nous avons fabriqués contribuent-ils vraiment à la société ? Notre façon actuelle de les fabriquer est-elle la bonne ? ». La répétition inlassable de cette remise en question jour après jour permettra de donner naissance à des innovations et d'appliquer ainsi concrètement nos principes de base à notre travail. Par conséquent, sans principes de base clairs, il est impossible de former les personnes.

Les entreprises ont le devoir de former leurs ressources humaines de manière appropriée et en temps opportun. Mais, en même temps, pourquoi ne pas se laisser s'exprimer notre désir personnel de perfectionnement afin de devenir les acteurs de notre propre développement et de réaliser nos propres ambitions ?

(3) Notre conception du développement des ressources humaines

Le fondateur a indiqué la place du développement des ressources humaines au sein du groupe Panasonic par ces paroles : « Former des personnes avant de créer des produits ». Il considérait que pour fabriquer de bons produits, il était tout d'abord nécessaire de former des personnes capables.

Mais comment former les personnes et comment tirer parti de leurs compétences ? L'idée de base est de former un « patrimoine humain » capable de bien comprendre notre Philosophie professionnelle fondamentale et de s'atteler à son travail en s'y conformant, de se remettre en question avec humilité et ainsi de se perfectionner jour après jour durablement.

L'important, dans le développement des ressources humaines, est de ne pas avoir peur de confier la responsabilité du travail à ses subordonnés. Il s'agit là également de la clé de la « gestion autonome responsable ». Les personnes doivent être formées sur le terrain, et pour acquérir les capacités de faire avancer leur travail dans la bonne direction, il est nécessaire qu'elles apprennent par la pratique en s'investissant personnellement sur le terrain et en réfléchissant par elles-mêmes.

Confier la responsabilité du travail à ses subordonnés ne signifie pas se décharger de ses responsabilités sur eux. Les supérieurs doivent bien rester conscients qu'ils gardent la responsabilité finale du travail, tout en faisant en sorte d'amener leurs subordonnés à être autonomes, à réfléchir par eux-mêmes et à apporter sans cesse des améliorations au travail. Ils ne doivent pas essayer de tout leur enseigner, mais plutôt les amener à penser par eux-mêmes et à prendre possession du travail, et pour cela une bonne communication est essentielle.

Il est parfois nécessaire d'être sévère pour le bien de la personne, mais le plus important est de faire preuve d'honnêteté et d'affection de manière que chaque subordonné ait confiance en son supérieur hiérarchique et puisse s'atteler à sa tâche et progresser par lui-même en toute sérénité.

Pour réussir à « confier des responsabilités sans se déresponsabiliser », les cadres doivent être capables d'anticiper avant leurs subordonnés les risques éventuels et de bien y réfléchir. Par ailleurs, les cadres peuvent parfois apprendre de leurs subordonnés, ce qui contribue à leur propre développement.

À titre d'exemple, voici une anecdote qui s'est déroulée lors de l'établissement de l'usine de Saga. Au début des années 1960, notre ancien président, Arataro Takahashi, alors chargé d'établir une usine de piles électriques dans la préfecture de Saga pour Kyushu Matsushita Electrics, sélectionna deux jeunes employés âgés d'une trentaine d'années, sans aucune expérience de l'implantation d'usine et leur confia la responsabilité de l'implantation de la nouvelle usine, depuis la construction des bâtiments et des installations jusqu'au lancement de la production.

Monsieur Takahashi ne leur imposa aucune condition précise et leur indiqua seulement son idée de base, mais leur signifia d'essayer de réduire de moitié le coût de leur proposition initiale de construction des bâtiments et leur imposa des exigences sévères. Ils déployèrent alors tous leurs efforts et leur ingéniosité pour finalement réussir à établir l'usine avec un budget beaucoup moins important que celui prévu initialement. Plus tard, devenus directeurs, ils continuèrent à contribuer à l'implantation de nouvelles usines à l'étranger et à la gestion des entreprises du groupe.

Le développement des ressources humaines est le plus important travail des cadres. Le groupe Panasonic cherche à contribuer durablement au développement de la société dans le but de parvenir à l'avènement d'une « société idéale ». Comparée à cet idéal et cet objectif lointains, la participation de chacun d'entre nous aux activités du groupe ne dure qu'un temps infime. Par conséquent, les cadres doivent former leurs subordonnés de manière à pouvoir leur confier les générations futures pour permettre la continuité de nos activités indéfiniment.

Les cadres ont la responsabilité de former leurs subordonnés de façon que ces derniers les dépassent. La société évoluant à une vitesse de plus en plus élevée, on peut difficilement croire que les méthodes appliquées jusqu'à présent seront valables pour les prochaines générations. Ainsi, il est

indispensable de former ses subordonnés de manière qu'ils soient capables de s'adapter sur le champ aux problèmes qu'ils rencontreront lorsqu'ils entreront en fonction dans un poste à responsabilité.

De nombreux autres préceptes au sujet de la formation des personnes et de l'utilisation de leurs compétences nous ont été laissés par nos prédécesseurs. Nous vous conseillons donc de vous en inspirer pour la formation des ressources humaines ou pour vous perfectionner.