

# **La philosophie professionnelle fondamentale du groupe Panasonic**

## **Introduction : Retour à la Philosophie professionnelle fondamentale**

En tant que membre du groupe Panasonic, quelle est votre compréhension de notre philosophie de management ? « Il s'agit de l'Objectif de management fondamental, du Credo de la société, et des Sept principes, n'est-ce pas ? » « Il s'agit de l'objectif de l'entreprise de contribuer à la société. » Peut-être votre compréhension s'arrête là.

Depuis que je suis devenu PDG du groupe Panasonic—en fait, en me basant sur mon expérience antérieure de management, dans un large éventail d'activités commerciales complexes—j'ai ressenti un fort sentiment de crise. Je pense que si Panasonic a perdu de sa force antérieure et n'a pas pu prospérer, et que si certaines de ses activités ont connu une situation extrêmement difficile, c'est parce que beaucoup de ses employés n'ont pas compris correctement la philosophie professionnelle fondamentale de Panasonic.

Nous voulons que chacun de vous maximise et fasse preuve de ses capacités et compétences, identifie clairement son aboutissement idéal, partage les opinions qui doivent être partagées, prenne des décisions pertinentes rapidement en intégrant différents points de vue, et soit vigilant envers les améliorations nécessaires, pour que nous puissions aider nos clients et la société de manière inégalée. Nous devons toujours avoir une vision honnête de la situation actuelle, et si elle ne correspond pas à la vision de la société, ou si une meilleure solution existe, nous n'hésiterons pas à nous engager rapidement dans une nouvelle et meilleure voie. Je suis persuadé que du temps où Panasonic était puissant, de tels lieux de travail existaient en nombre et à mon avis, c'est là que résidait la source de sa force.

Au sein du groupe Panasonic, il est attendu des employés qu'ils se comportent comme leur propre patron. Pour que Panasonic redevienne puissant, nous avons fait appel à la sagesse de plusieurs individus et nous devons tous entretenir cette sagesse avec force, sous la forme de ce document. J'espère que chaque employé du groupe Panasonic le consultera de très près et souvent, et travaillera avec ses supérieurs, subordonnés, collègues, clients et partenaires commerciaux pour mettre quotidiennement en pratique la philosophie professionnelle fondamentale, et créer une société idéale avec une abondance matérielle et spirituelle.

Yuki Kusumi, PDG du groupe  
1er octobre 2021

## 1. La Mission de l'entreprise

Quelle est la raison d'être des entreprises ? Notre fondateur Konosuke Matsushita était convaincu que le rôle et la mission d'une entreprise sont de satisfaire le désir qu'ont les gens de vivre une vie d'abondance.

En d'autres termes, il était amené à penser que la mission originale d'une entreprise est de contribuer au développement de la société en offrant des produits et des services de qualité supérieure qui sont utiles à la vie des gens, à des prix raisonnables et dans les quantités appropriées. Il pensait que le détenteur d'une entreprise ayant une telle mission n'est pas l'entreprise elle-même mais la société et ce point de vue est exprimé par la phrase « une entreprise est une entité publique de la société. »

Si l'on considère qu'une entreprise est une entité publique de la société, on en conclut que les ressources de gestion qui sont nécessaires à cette entreprise, incluant le personnel, le capital, les terres et les matériels lui ont été transmis par la société. L'entreprise doit contribuer à la société en menant des activités qui tirent le meilleur parti des ressources qui lui sont transmises par la société, et qui par conséquent créent une valeur ajoutée.

Selon l'opinion générale, l'objectif d'une entreprise est de créer du profit. Cependant, le groupe Panasonic considère que le profit est une chose donnée à une entreprise par la société en guise de récompense pour ses contributions, et plus ces contributions sont importantes, plus le profit est grand. Par ailleurs, si une entreprise ne génère pas de profits, elle ne remplit pas ses obligations de responsabilité sociale ou n'a pas les compétences pour le faire et par conséquent devrait être réformée sans délai.

En outre, une entreprise mène son activité professionnelle tout en maintenant des relations avec des clients, des partenaires commerciaux, des actionnaires, la société et de nombreuses autres parties prenantes. Puisqu'une entreprise est une entité publique de la société, elle ne peut pas se développer au dépens de ses parties prenantes. La seule façon pour une entreprise de croître sur le long terme est de le faire avec la collaboration de toutes ses parties prenantes.

Pour qu'une entreprise remplisse ses obligations de responsabilité sociale, les salariés doivent jouer un rôle significatif. Dans une société en constante évolution, il est impossible pour une entreprise de remplir ses obligations de responsabilité sociale en continuant de créer de la valeur ajoutée pour la société si ses salariés se contentent simplement d'exécuter les tâches qui leur sont assignées. Tous les individus travaillant dans une entreprise doivent améliorer

leur propre travail quotidiennement, ne serait-ce que dans une faible mesure. Cela permet d'améliorer et de faire évoluer les styles de vie des gens et la société.

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

Le fondateur n'a eu de cesse de réfléchir à la mission réelle de l'entreprise et le 5 mai 1932, il fit rassembler tous ses salariés pour leur délivrer un discours puissant. Le groupe Panasonic nomme ce discours *Meichi*, qui est la révélation de notre mission d'entreprise.

Le fondateur a déclaré : « Notre mission en tant qu'industriels est de venir à bout de la pauvreté et d'apporter la richesse à la société. C'est seulement en visant cet objectif que les entreprises pourront prospérer. » Tout comme l'eau du robinet au Japon à cette époque, qui coule gratuitement du robinet, le prix des biens devrait être le plus bas possible. En d'autres termes, l'éradication de la pauvreté sera possible en produisant un approvisionnement de biens inépuisable.

Toutefois, l'intention réelle du fondateur, telle qu'elle apparaît dans sa philosophie de l'eau du robinet, fut exprimée en ces termes, qui indiquent l'objectif qu'il recherchait : « Le bonheur des hommes peut être entretenu et amélioré grâce une abondance matérielle et spirituelle. C'est seulement lorsque la sérénité spirituelle est associée à une offre illimitée de biens matériels qu'il est possible d'atteindre le vrai bonheur. »

Pour accomplir cette mission, le fondateur a mis en place un plan de 250 ans, consistant en dix phases successives de 25 ans, dans le but de créer une « terre de paix et de prospérité », à savoir une société idéale. En outre, le plan ne doit pas prendre fin au terme des premières 250 années, mais doit être prolongé de 250 ans, pour atteindre des idéaux supérieurs et adaptés à l'époque.

Même si la philosophie de l'eau du robinet a été formulée, il y a 90 ans, l'objectif d'atteindre une abondance matérielle et spirituelle est toujours aussi valable dans le monde actuel.

En fait, de nombreuses sociétés, notamment celles des nations développées, regorgent de biens matériels, mais si l'on évoque particulièrement la destruction environnementale et l'épuisement des ressources énergétiques qui empirent rapidement, il reste fort à craindre que nos enfants, nos grands-enfants et les générations à venir risquent de ne pas profiter de cette vie confortable dont nous jouissons aujourd'hui.

Jusqu'ici, nous avons conduit nos affaires principalement dans le but d'accroître l'abondance matérielle en fournissant des biens. Néanmoins, cela est loin d'être la société idéale envisagée par notre fondateur. Pourtant, nous ne pouvons pas retourner dans le passé. Nous devons à nouveau envisager une société idéale, dotée d'une abondance matérielle et spirituelle et aller de l'avant pour créer cette société.

Pour créer notre société idéale, nous devons aborder directement les questions sociales lorsqu'elles se présentent et contribuer à leur résolution. Parmi ces questions, les problèmes environnementaux mondiaux doivent avoir la priorité la plus élevée au 21<sup>ème</sup> siècle.

Le groupe Panasonic a établi sa propre Charte environnementale en 1991, bien avant les autres entreprises et nous nous sommes attaqués à ce problème depuis de nombreuses années. Pour aller de l'avant et être une entreprise qui montre la voie en abordant les questions environnementales, nous devons continuer à prendre des actions proactives depuis plusieurs points de vue, y compris en minimisant les dommages à l'environnement avec nos produits et services et en réduisant la quantité d'énergie que nous utilisons pour nos activités de production.

### **3. L'objectif de management fondamental**

L'objectif de l'activité professionnelle du groupe Panasonic et sa mission restent inchangés depuis la proclamation de *Meichi*, et l'Objectif de management fondamental reflète cette philosophie de manière concise. Ce principe guide toutes nos activités de gestion et est aussi le fondement principal qui détermine la voie que l'entreprise doit suivre.

*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 poursuivrons cette mission inlassablement afin de contribuer au développement de la société.

Chaque jour, nous devons poursuivre nos efforts de développement en fournissant à la société des produits et des services inégalés pour améliorer le bien-être et la qualité de vie dans le monde entier.

#### 4. Le Credo de la société et les Sept principes

Le Credo de la société et les Sept principes traduisent notre attitude sur la façon dont nous menons nos tâches quotidiennes en tant que salariés du groupe Panasonic.

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

Pour contribuer au développement de la société à travers l'activité professionnelle, il est essentiel que chacun collabore et travaille avec les autres quotidiennement avec sincérité. C'est seulement lorsque chaque organisation fixe ses propres objectifs ambitieux que ses membres peuvent les comprendre parfaitement et fixer leurs propres objectifs. Lorsque le travail en équipe est basé sur la confiance mutuelle, il est plus facile pour l'organisation d'atteindre ses objectifs et par conséquent de développer la société.

• **Contribution 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 au développement global et à la prospérité, ainsi qu'à l'harmonie avec l'environnement mondial à travers nos activités professionnelles, afin de créer une société idéale. En gardant toujours ces principes à l'esprit, nous devons prendre l'engagement d'offrir une qualité, des coûts et des services inégalés à travers nos opérations quotidiennes.

• **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 bien entendu observer les normes et les règles de la société, et nous devons aussi conduire nos activités de manière équitable, sans préjugés et sans égoïsme. Il est important de toujours se conduire avec intégrité et un sens de l'équité. Sans cet état d'esprit, même ceux possédant une richesse de connaissances et talents ne sont pas qualifiés pour être membres 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.*

Nous obtiendrons des résultats encore plus édifiants en unissant nos efforts et en renforçant notre esprit d'équipe. Il est important d'avoir recours à diverses personnalités et des points de vue différents et de coopérer dans un esprit d'unité. Sans cela, quels que soient les talents du personnel que nous réunissons, nous ne pourrions pas faire la preuve de notre force en tant qu'organisation.

• **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 pourrions atteindre notre Objectif de management fondamental et contribuer à une paix et à une prospérité durables.*

Pour remplir notre mission, nous devons travailler le plus dur possible, surmonter les difficultés et continuer à aller de l'avant. Quel que soit le type de travail que nous faisons, nous devons toujours apprendre, réfléchir avec sérieux et déployer les plus gros efforts, tout en étant animés par la passion, pour faire éclore une nouvelle créativité et ingéniosité et apporter encore plus de progrès et d'améliorations.

• **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 faire preuve de courtoisie et d'humilité dans notre approche au travail. Dans nos vies quotidiennes, il est important de s'efforcer de traiter tout le monde avec respect, en s'abstenant d'être arrogant et en étant disposé à une réflexion critique sur nous-mêmes.

• **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 continuer à percevoir correctement les changements et l'évolution de la société et à nous y adapter. Pour cela, il est important d'éviter d'observer les choses d'un point de vue étroit, mais de comprendre les tendances majeures sous-jacentes de ce qui se passe, ainsi que leur essence.

Nous devons faire face aux événements, tels qu'ils sont et objectivement, sans nous laisser gagner par l'égoïsme et les préjugés. Pour s'adapter à une société qui progresse et évolue constamment, nous ne devons pas négliger de conserver notre puissante volonté et de poursuivre nos efforts pour évoluer aussi constamment.

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

Notre travail quotidien et nos vies dépendent du soutien de toutes les parties concernées, ainsi que de beaucoup d'autres, y compris nos collègues, nos familles et les personnes de la société en général. Il est important d'agir toujours de manière réciproque pour le soutien que nous recevons avec un sentiment de gratitude.

Le fait de contribuer au progrès social avec gratitude les uns envers les autres et le désir de rendre la pareille aux nombreuses personnes qui nous ont aidés nous apporteront une joie illimitée ainsi que la force et le courage de surmonter les difficultés.

## **5. La philosophie professionnelle fondamentale du groupe Panasonic**

La philosophie professionnelle fondamentale du groupe Panasonic est définie comme étant la pratique et l'état d'esprit associé à l'Objectif de management fondamental, au Credo de la société et aux Sept principes. Arataro Takahashi, ancien président de Matsushita Electric, qui a soutenu le fondateur durant la reconstruction d'avant et d'après-guerre et les périodes d'expansion, déclara ce qui suit sur la pratique de la philosophie professionnelle fondamentale.

*Face à la forte concurrence, nous devons être imbattables dans notre travail. Si notre travail consiste à livrer des produits à des consommateurs qui sont ravis de les utiliser, alors nous sommes sûrs d'être récompensés. Si toutefois, nous n'obtenons pas ces récompenses, c'est la preuve que notre travail n'est pas à la hauteur. Par conséquent, nous devons analyser et résoudre tous les problèmes qui surviennent.*

*Notre objectif n'est pas de faire la chasse au profit ou d'accroître notre entreprise, mais d'être inégalables dans notre travail, de sorte que les consommateurs nous choisissent après un examen scrupuleux. Si nous*

*continuons à créer des produits qui enrichissent la vie des gens et améliorent leur style de vie, alors nous sommes certains d'être récompensés.*

*Si nous ne sommes pas valorisés par nos clients, cela veut dire que fondamentalement, quelque chose ne va pas. Si nous comprenons cela, nous pouvons effectuer toutes les réformes nécessaires. Si nous cherchons des excuses et blâmons les autres, par exemple en prétextant la mauvaise conjoncture économique ou la confusion du marché du fait que les concurrents bradent, notre direction perdra le cap.*

Comme ces mots l'indiquent, pour atteindre la société idéale et contribuer au développement de la société, nous devons être inégalables en termes de qualité, de coût et de service pour que les clients nous choisissent. Par conséquent, nous devons inlassablement innover et améliorer nos processus pour obtenir ces résultats.

Si les produits ne se vendent pas, nous ne contribuons pas au développement de la société à travers nos produits et nous ne pouvons pas déclarer que nous remplissons notre devoir en tant qu'entreprise. En pareil cas, il n'est pas acceptable de baisser simplement le prix de vente pour vendre le produit. Il est d'abord important de travailler afin de rationaliser les coûts, améliorer la qualité et la performance et fournir un service inégalé.

En d'autres termes, tant que nous agissons en conformité avec la philosophie fondamentale, nous serons en mesure de gérer les problèmes tels que les coûts élevés, le manque de qualité et la performance, et nous devons nous efforcer de rationaliser et d'améliorer la situation.

Naturellement, il n'est pas facile de réduire les coûts ou d'améliorer la qualité et la performance, mais si nous sommes déterminés à suivre et à mettre en pratique consciencieusement la philosophie professionnelle fondamentale, alors sûrement l'innovation suivra et nous pourrons poursuivre nos efforts inlassables pour progresser et évoluer.

Nous devons aussi prendre conscience, qu'indépendamment de l'expansion de notre activité et de la croissance de notre organisation, notre activité professionnelle a les mêmes origine et essence qu'un commerce privé : aucune activité professionnelle ne peut exister sans clients.

En 1935, lorsque Matsushita Electric est devenu une société par actions, le fondateur a établi le Règlement interne fondamental, qui déclare en partie:

*Quels que soient l'envergure et le prestige de Matsushita Electric dans le futur, il faut toujours se comporter comme un humble commerçant. Considérez-vous comme un employé dans une petite boutique. Soyez simple, économe et humble lorsque vous effectuez votre travail.*

Par la suite, le fondateur énonça les trois critères fondamentaux suivants pour être un commerçant.

- Comprendre la signification du commerce
- Savoir lire dans le cœur des autres
- Être totalement humble devant les autres

Chacun de nous doit parfaitement comprendre la raison d'être de notre activité professionnelle, savoir mieux que les autres ce que les clients pensent et toujours se rappeler d'être humble et reconnaissant.

## **6. Mettre en pratique la philosophie professionnelle fondamentale**

La philosophie professionnelle fondamentale peut seulement être assimilée en l'appliquant. L'ancien président Arataro Takahashi déclara « Un intellectuel qui comprend la philosophie professionnelle fondamentale est de peu d'utilité. Pour faire de cette philosophie une base inébranlable, il est important de la mettre en pratique et de l'apprendre avec son corps. » Il appliqua la philosophie à la réforme et la croissance de plusieurs entreprises du groupe.

Cette section explique les principes essentiels qui doivent être assimilés comme critères pour pratiquer la philosophie professionnelle fondamentale.

(1) Imaginer le futur que nous devrions atteindre et rechercher une valeur essentielle pour le client

Notre but est de créer une société idéale avec une abondance matérielle et spirituelle. Ceci est également vrai pour nos activités professionnelles individuelles, chacune doit imaginer son futur idéal et s'efforcer de l'atteindre.

Le futur idéal que nous évoquons ici n'est pas un prolongement de la situation actuelle, ce n'est pas non plus quelque chose que nous envisageons uniquement de notre propre point de vue. À quoi devraient ressembler la vie des gens, la société et l'environnement global dans le futur ? Comment pouvons-nous être sûrs que nos enfants et nos petits-enfants pourront vivre une vie plus riche en termes matériels et spirituels ? Il est nécessaire d'imaginer le genre de futur que nous devrions créer, un lieu où les gens seraient au centre de tout.

En partant de ce constat, alors de quelle façon notre activité professionnelle pourrait apporter sa contribution ? Comment devrait-elle changer et affiner sa compétitivité pour toujours devancer la concurrence ? Et quelles mesures devraient être prises à cet effet ? Nous devons réfléchir en profondeur à ces enjeux et les mettre consciencieusement en pratique.

Pour créer le futur idéal avec les produits et services de notre entreprise, nous devons rechercher des valeurs qui sont essentielles pour les clients. Une valeur essentielle pour le client n'est pas la recherche d'une performance ou d'une qualité excessive ; cela ne signifie pas non plus exécuter simplement ce que le client nous demande. Cela veut dire rester proche des clients, en examinant l'essence de leurs problèmes et enjeux ainsi que leur futur et en déterminant ce qui est réellement utile pour eux.

Nous devons écouter attentivement nos clients actuels et améliorer nos produits depuis leur perspective. Parallèlement, rester proche des clients implique de réfléchir à la manière dont nous pouvons faire évoluer les styles de vie et la société à leur avantage, et faire preuve d'audace pour relever ce défi.

De nombreuses sociétés du groupe Panasonic ont évolué en suivant cette approche. Prenons l'exemple du secteur des moteurs. Dans les années 1930, le fondateur imagina un futur dans lequel chaque foyer utiliserait en moyenne dix moteurs, et mû par cette vision, il lança une entreprise de moteurs. En même temps, il se donna pour objectif de fournir des radios à grande échelle à la moitié du prix des modèles conventionnels, pour faciliter l'accès aux informations et il réussit à réduire le prix de moitié.

La route qui mène vers le futur que nous voulons atteindre sera longue et ardue. Notre activité de moteurs, qui fut lancée en partant de zéro, était au départ un tel échec que même au sein de la société, certains argumentaient que l'usine devait fermer.

Cependant, l'ancien président Arataro Takahashi enjoignit à tous les employés impliqués dans le secteur des moteurs de mettre en pratique la philosophie professionnelle fondamentale, pour obtenir une qualité, des coûts et un service inégalés. Chaque salarié dans les services de fabrication, ingénierie et le service des ventes a réagi en fournissant inlassablement des efforts d'amélioration. Le résultat fut une gamme de moteurs tellement populaires que le secteur d'activité eut beaucoup de mal à les produire rapidement en quantité suffisante. Cela prit environ 20 ans pour atteindre ce point, mais le développement du secteur des moteurs contribua considérablement au développement ultérieur du secteur des appareils ménagers.

De cette manière, pour chacune de nos activités commerciales, nous devons imaginer le futur que nous souhaitons et rechercher une valeur essentielle pour le client.

## (2) Promouvoir la justice sociale, la co-existence et la prospérité mutuelle

Dans la conduite de nos affaires, à l'aide des ressources managériales qui nous sont transmises par la société, nous devons utiliser correctement ces ressources pour le bénéfice de la société et remplir totalement nos obligations de responsabilité envers les parties concernées.

En plus de ne pas violer les lois et les réglementations ainsi que la morale sociale, nous devons toujours considérer ce qui est juste pour la société, acquérir une sagesse éprouvée et la mettre en pratique. Le fondateur a perçu l'importance de cette démarche en insistant sur les termes de « justice sociale ». Avec comme condition préalable, la santé physique et mentale de nos employés, la mise en œuvre inlassable de la justice sociale contribuera au développement réel de la société, de l'industrie et de nos partenaires commerciaux.

En outre, au sein des relations étroites que nous développons en faisant des affaires avec des entreprises qui nous fournissent du matériel, les sous-traitants et les entreprises contractantes qui soutiennent notre activité commerciale, ainsi que les détaillants affiliés et les agents commerciaux qui vendent nos produits, nous devons nous efforcer d'assurer une prospérité et un développement mutuels.

En tant que partenaires qui aspirent au développement de la société, il est essentiel d'avoir des discussions et de se comprendre mutuellement entre parties associées, ainsi que d'avoir une prise de conscience mutuelle en ce qui concerne les produits, la technologie et l'amélioration des processus. De cette manière, chaque partie peut jouer un grand rôle dans la société, à travers une coopération tout en maintenant l'autonomie et un soutien mutuel qui contribuent aux forces collectives. Voici la conception fondamentale du groupe Panasonic sur la co-existence et la prospérité mutuelle.

## (3) Éradiquer le gaspillage, l'inaction, et le réusinage

Du point de vue de nos profits, tel qu'il est énoncé en 1. La Mission de l'entreprise, nous devons considérer qu'être dans le rouge est un péché. Par ailleurs, même si une entreprise génère un profit substantiel, si elle est accablée par un gaspillage excessif et l'inaction, elle perd tout simplement des

opportunités de générer des profits plus importants. Par conséquent, nous manquons la chance de gagner de l'argent qui devrait être partagé avec nos employés, nos actionnaires et la société et qui nous permet de contribuer à un plus large éventail de clients et à la société du futur. À cet égard, de telles conditions sont aussi considérées comme un péché.

Ainsi, il est évident qu'être dans le rouge est un péché, mais de plus, la présence de gaspillage, l'inaction et le besoin de réusinage dans l'entreprise constituent aussi un péché. Même si le travail de chaque individu est minime, il existe pour le bénéfice des personnes de la société et contribue toujours au développement de la société.

Dans ce sens, nos activités commerciales ne doivent présenter aucune trace de gaspillage. Chaque jour, chacun de nous doit être conscient de chaque seconde ou de chaque élément de gaspillage et faire des améliorations pour l'éliminer. Par conséquent, nous devons toujours nous efforcer de faire de notre mieux, en comprenant que même s'il s'agit d'une simple vis ou d'une feuille de papier, notre travail doit aboutir au développement de la société.

Naturellement, la manière dont le travail est effectué change au fil du temps, mais quelle que soit l'époque, nous devons augmenter la vitesse du travail et de l'activité, renforcer la compétitivité de nos premières lignes opérationnelles, en éliminant complètement le gaspillage, l'inaction et le réusinage.

#### (4) Réagir aux changements de la société

La société évolue tous les jours et le rythme des changements s'intensifie chaque année. Au milieu de tous ces changements, certaines choses se détériorent et disparaissent, tandis que d'autres voient le jour, mais dans l'ensemble, la société est en constante évolution.

Au cours des dernières années, de nombreux problèmes sociaux sont apparus à la suite des effets négatifs du développement tels que les problèmes environnementaux mondiaux. Toutefois, si nous observons des problèmes tels que la recherche d'une solution et voulons une meilleure réponse ou élire un nouveau chemin, nous pouvons dire que notre société continue de se développer tout en changeant jour après jour. Le fondateur était convaincu que le principe de « croissance et de développement » est à l'œuvre dans toute chose au monde.

Dans chacune de nos activités, notre but est d'imaginer le futur qui doit être créé, anticiper l'avenir de nos clients et fournir des produits et des services qui y

contribuent vraiment, afin de façonner une société idéale dotée d'une abondance matérielle aussi bien que spirituelle. Tout au long de nos efforts, nous serons confrontés à des changements qui représentent non seulement des opportunités mais aussi des menaces.

Face à de tels changements et aux signes de changement, il est important de ne pas s'arrêter à une observation superficielle, mais de se confronter directement à la situation de manière objective, telle qu'elle est, puis de déceler les tendances majeures sous-jacentes. Pour s'adapter au changement, nous devons même aussi considérer la possibilité d'écarter des méthodes qui jusqu'à présent se sont avérées efficaces.

Nous devons avoir le courage de nous débarrasser de ce qui doit être rejeté et de commencer chaque jour en adoptant une nouvelle attitude et de nouvelles façons de faire. Cette attitude nous oblige à surveiller les changements sociaux et à poursuivre nos efforts avec enthousiasme.

## **7. Le client passe avant tout**

Toutes nos activités commerciales dépendent de la sélection et de l'achat de nos produits et services par les clients. Ceci est vrai que l'on vende des produits individuels ou que l'on passe un contrat avec un client pour lui fournir des services régulièrement.

Par conséquent, il est naturel, au niveau commercial, de toujours penser depuis le point de vue de votre client important, de lui fournir des services sincères, et de réagir rapidement et de manière appropriée à tout problème pouvant survenir.

C'est seulement lorsque nous parvenons mieux que nos concurrents à créer cet état d'esprit que nous pouvons gagner la confiance de nos clients et qu'ils continueront à nous choisir en premier. De plus, si de nombreux clients témoignent « Je suis ravi(e) d'avoir choisi Panasonic » et que ces avis se propagent, alors notre entreprise pourra croître et se développer.

Le fondateur avait beaucoup de choses à dire sur l'état d'esprit nécessaire pour faire des affaires. « Le client passe avant tout » est l'un de ces principes, qu'il décrivait comme suit.

- *Donner du bonheur aux clients constitue la valeur du commerce*

*Vendre nos produits signifie non seulement convaincre les clients de la valeur des produits mais aussi leur donner un sentiment de joie et de sécurité. Il y a*

*énormément de valeur dans cette joie. C'est pourquoi nous devons réfléchir soigneusement à notre manière de communiquer et de fournir des services. En travaillant de cette manière, nous pouvons aussi éprouver une satisfaction au-delà du profit.*

- *Devenir l'acheteur du client*

*Lorsque vous faites des affaires, vous devez bien sûr examiner minutieusement les produits que vous traitez et les vendre en toute confiance. Néanmoins, l'une des choses les plus importantes qu'il faut garder à l'esprit est de se mettre à la place du client et d'examiner les produits comme si vous étiez acheteur pour votre client. Si vous vous mettez dans ce rôle, vous pourrez examiner les produits tout en étant informé des besoins du client sur le moment, connaître le type de produit qu'il souhaite et dans quelle mesure. Ainsi, vous pouvez déterminer comment leur bénéficier.*

- *Lorsque vous prenez soin de votre client, la croissance suit*

*La joie de recevoir des compliments de la part des clients pour un produit sur lequel vous avez travaillé dur est encore plus grande que la satisfaction de l'avoir acheté. Peu importe la taille d'une entreprise, il est important que chaque employé accède aux requêtes des clients. De cette manière, vous obtiendrez davantage de soutien de vos clients. Ce soutien s'étendra de client en client et la société se développera.*

- *Les entreprises qui ne prennent pas soin de leurs clients sont vouées à l'échec*

*Si deux commerces proposent des plats de nouilles au même prix, lequel attirera le plus de clients ? Celui où le personnel est aimable et traite bien ses clients ou celui qui traite mal ses clients ? Peu importe si Matsushita Electric devient de plus en plus important, son comportement doit toujours suivre le modèle d'un petit restaurant local qui prend soin de ses clients. Si l'entreprise se soucie seulement de facteurs tels que la taille de sa force de travail ou de son chiffre d'affaires, et si son personnel devient laxiste dans son management et traite mal les clients, l'entreprise s'effondrera inévitablement.*

Peu importe si notre entreprise devient très importante et complexe, chacun de nous doit effectuer son travail quotidien en se souciant de nos clients. Si notre activité commerciale ne connaît pas la croissance, nous devons en trouver la cause et la corriger rapidement. Après mûre réflexion, nous risquons de découvrir que nous ne conduisons pas vraiment notre activité commerciale en faisant passer le client en premier, ou que quelque chose dans notre activité commerciale nous empêche de gagner la confiance totale de nos clients.

## **8. Management responsable autonome**

Au sein du groupe Panasonic, le management ne relève pas seulement de la responsabilité des cadres supérieurs. Tous les salariés doivent se considérer comme leur propre directeur et être indépendamment responsable de leur travail, tout en respectant les règles de l'entreprise. Ceci est le concept fondamental du management responsable autonome.

Dans toutes nos organisations, chacun de nous doit être responsable de son propre travail et fournir des efforts inlassables d'amélioration, en suivant la philosophie de gestion d'entreprise et les règles. Le management responsable autonome est l'un des fondements du management du groupe Panasonic et fait aussi partie de la culture qui anime nos ressources humaines.

Un des enseignements-clés du fondateur pour garantir un management responsable autonome dans les affaires est le suivant: « Tout d'abord, les dirigeants eux-mêmes doivent avoir un sens très fort de leur mission et de la philosophie de gestion et toujours l'inculquer à leurs employés », et « les dirigeants ne doivent pas avoir peur de déléguer largement à leurs employés. Permettez-leur de travailler en fonction de leur propre responsabilité et de leur autorité. »

En tant qu'êtres humains, lorsque nous prenons la dimension de notre propre travail et de son importance, cela nous donne une puissante énergie. Animés par cette motivation, nous pouvons exercer nos forces de manière proactive en faisant appel à la sagesse et en apportant des améliorations. Ainsi, les cadres supérieurs doivent s'efforcer de générer une telle motivation lorsqu'ils délèguent un travail à leurs subordonnés. De cette manière, chaque individu ressentira une satisfaction professionnelle qui lui apportera de la joie et de la félicité. Ceci est le concept sous-jacent du management responsable autonome.

Le fondateur utilisa l'expression « entrepreneuriat des employés » pour décrire comment les employés doivent aborder leur travail. Il leur enjoignit de se considérer comme le président ou le propriétaire de leur propre entreprise indépendante et d'aborder leur travail, leur façon de voir les choses et leur prise de décision en gardant cela à l'esprit.

Lorsque l'on applique le principe d'entrepreneuriat des employés, il est essentiel que chacun de nous, lors de l'exécution de nos tâches, ait cette responsabilité, de consacrer toutes nos compétences pour créer de meilleurs moyens, les mettre en œuvre avec audace et en faire notre mission pour obtenir des résultats encore plus performants.

Morimasa Ogawa, ancien président de Matsushita Housing Products, se lança dans le secteur des fours à micro-ondes à son stade initial et fit prospérer son entreprise qui devint mondiale. Selon lui, les employés doivent avoir un sens de responsabilité autonome. Nous devons tous nous consacrer à notre travail en gardant constamment cet état d'esprit.

Lorsqu'il expliqua le concept d'entrepreneuriat des employés à de jeunes employés, le fondateur compara une entité commerciale indépendante à un bar à nouilles. Il enjoignit aux employés d'adopter l'état d'esprit d'un gérant de bar à nouilles qui travaille dur pour vendre ses plats, s'enquiert tous les jours auprès de ses clients sur la qualité de sa cuisine et l'améliore en fonction des commentaires de ses clients. Il souligna que de tels efforts et un tel enthousiasme seraient aussi indispensables pour notre travail individuel.

Même si vous êtes membre d'une grande organisation, exécuter le travail qui vous est assigné et suivre les systèmes et les procédures établis n'est pas suffisant. Il est essentiel que chacun d'entre nous continue de réfléchir et fasse des améliorations pour une meilleure performance.

Dans une société en constante évolution, nos clients cesseront de nous choisir si nous travaillons seulement en suivant nos propres modes de pensée et points de vue. Nous devons considérer que le meilleur à venir ne sera plus le meilleur à venir et que demain doit créer le meilleur à venir. En fonction de cet état d'esprit, nous devons toujours viser plus haut.

Le système de division commerciale introduit en 1933 représentait le concept de management responsable autonome de manière concrète. Le système est une structure organisationnelle indépendante à but lucratif dans laquelle la société entière comprend des divisions commerciales par produit, chaque division étant responsable de toute chose depuis le développement, la fabrication et la vente pour gérer les profits et les pertes. Les divisions commerciales devaient assumer la responsabilité de leur propre management, qui mena au développement des directeurs et des employés des divisions commerciales. C'est ainsi que le groupe Panasonic a vu le jour.

## **9. Management participatif à travers une sagesse collective**

Pour s'assurer que le management responsable autonome est mis en œuvre consciencieusement, le groupe Panasonic souligne l'importance de pratiquer l'entrepreneuriat des salariés, grâce auquel les salariés développent un état d'esprit responsable pour gérer leur propre travail, ainsi que l'importance d'effectuer un management en faisant appel à la sagesse de chaque individu. Le

fondateur a déclaré une fois que « le meilleur management est un management fondé sur la sagesse collective. »

Il est essentiel que nous ayons chacun un sens de responsabilité autonome dans notre travail et chacun de nous doit continuer à s'améliorer pour offrir un travail inégalable. Néanmoins, quelles que soient les compétences d'une personne, sa sagesse est limitée. Le management auto-satisfait peut fonctionner pendant un temps, mais peut éventuellement entraîner les effets négatifs d'une attitude moralisatrice et ne durera pas.

En revanche, faire appel à une grande sagesse et prendre des décisions très pertinentes rapidement nous aideront à contribuer à la société plus vite que les autres entreprises.

Pour faire appel à la sagesse collective, il est important que les cadres supérieurs collaborent avec leurs subordonnés pour tirer le meilleur parti de leurs forces individuelles. Pour maximiser le bénéfice des talents de chacun, les cadres supérieurs doivent avoir confiance en leurs subordonnés, déléguer la responsabilité et l'autorité le plus possible, fournir des conseils appropriés de manière constante, et encourager leurs subordonnés à être proactifs et inventifs.

Les cadres supérieurs doivent accueillir les recommandations et les propositions de leurs subordonnés avec sincérité et un esprit ouvert, et faire des efforts pour les adopter le plus possible. Si une suggestion ne peut pas être adoptée, les cadres supérieurs doivent donner des explications exhaustives, de sorte que leurs subordonnés ne perdent ni leur motivation ni leurs initiatives et puissent travailler plus activement.

Pour diffuser les politiques d'entreprise et d'organisation, les cadres supérieurs doivent les communiquer à leurs subordonnés, du sommet vers la base. Toutefois, si les cadres supérieurs donnent seulement des instructions que les subordonnés se contentent de suivre, l'organisation ne progressera pas. En outre, il est essentiel d'avoir une culture d'entreprise de discussion ouverte, dans laquelle les subordonnés peuvent communiquer tout ce qu'ils ont à dire à leurs supérieurs, depuis la base au sommet.

Même les nouveaux employés doivent se considérer comme étant leur propre patron d'une entité commerciale indépendante. Ils doivent adopter l'état d'esprit d'entrepreneuriat des salariés et participer au management de manière proactive, par exemple en suggérant des améliorations nécessaires.

Il est aussi important de recueillir diverses opinions et points de vue. Le

groupe Panasonic a traité avec des clients dans chaque coin du globe. C'est pourquoi, nous devons intégrer divers points de vue et perspectives dans notre travail, pour que les clients continuent de nous choisir dans un marché global qui évolue et se développe à un rythme accéléré. Notre diversité individuelle génère des opinions et des points de vue divers et il est essentiel d'accepter et de respecter l'individualité de chacun de nous.

En tirant parti de la diversité individuelle, la sagesse peut être réunie et l'organisation peut continuer à évoluer. En d'autres termes, la diversité donne lieu à une compétitivité accrue. Pour tirer le meilleur parti de la diversité, les cadres supérieurs doivent éliminer les barrières entre les personnalités individuelles, et soutenir ces individus pour qu'ils puissent avoir l'opportunité de se lancer des défis.

Pour que la communication ascendante et la diversité fonctionnent bien dans une organisation, les individus doivent sentir qu'ils peuvent toujours exprimer ce qui doit être dit. Plutôt que d'implémenter simplement les directives de management même en taisant ce qui doit être dit, cette approche ascendante encouragera les employés à partager les problèmes sur le lieu de travail de manière autonome, indépendamment du poste occupé, à discuter ouvertement de l'avenir de l'organisation et à échanger des idées sur la direction à prendre. Ceci est l'essence de la sagesse collective.

La condition préalable pour utiliser la sagesse collective est que les cadres supérieurs et les subordonnés abordent les situations objectivement, telles qu'elles sont, sans se laisser influencer par leurs sentiments personnels ou des hypothèses. Ainsi, il est important d'aborder le travail avec un esprit libre *sunao*.

Pour que nous soyons toujours élus par les clients, donnons-nous la main pour produire une qualité, des coûts et des services inégalés, en mettant en œuvre un management participatif fondé sur une sagesse collective authentique dans toutes les divisions du groupe Panasonic.

## **10. Développement des personnes et tirer le meilleur parti de leur potentiel**

### (1) Comment le groupe Panasonic valorise les personnes

La puissance exhaustive d'une entreprise est la somme de la force des employés. Par conséquent, pour augmenter l'ensemble des forces de l'entreprise, nous devons tous identifier ce qui est nécessaire dans notre travail et exercer de manière indépendante notre plein pouvoir pour faire des améliorations.

C'est seulement lorsque les objectifs des employés et l'orientation de l'entreprise sont alignés, et que les objectifs de l'entreprise sont un prolongement de ceux de chaque employé, que les efforts de chaque employé peuvent être combinés de sorte que l'organisation puisse exécuter un travail inégalable plébiscité par les clients.

À cet effet, les cadres supérieurs doivent avoir une bonne compréhension des compétences uniques de chaque subordonné et s'efforcer de mettre en valeur ses forces individuelles pour qu'il puisse exercer ses compétences avec un sentiment d'accomplissement. Parallèlement, il est attendu 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 contribuer au développement de la société dépend de l'état d'esprit et du comportement de chacun de nous.

Dans ce contexte, le fondement de notre management est d'entretenir et d'utiliser les précieuses ressources humaines que la société nous a confiées. Comme l'a dit le fondateur, « une entreprise se résume à des personnes. »

*« Une entreprise se résume à des personnes » : dans n'importe quelle entreprise, trouver les bonnes personnes est la première étape de la croissance. Peu importe le caractère distingué de l'histoire ou de la tradition d'une entreprise, l'incapacité de trouver des personnes capables de poursuivre cette tradition entraînera le déclin ultérieur de l'entreprise. Les organisations et les méthodes de management sont naturellement très importantes, mais ce sont les personnes qui leur donnent vie... Ainsi, le management d'entreprise revient par-dessus tout à cultiver des ressources humaines solides et à les encourager à exploiter leur potentiel.*

## (2) Renforcer ses propres compétences

En tant que membres du groupe Panasonic, nous devons toujours rendre des jugements de valeur corrects avec un esprit libre *sunao* conformément à la philosophie professionnelle fondamentale, et renforcer nos compétences à travers une pratique quotidienne rigoureuse et une réflexion humble sur nos expériences.

En particulier, les Sept principes est un guide d'auto-développement en tant que membre du groupe Panasonic. C'est aussi un guide pour vivre une vie meilleure en tant qu'industriels aspirant à contribuer au développement social.

L'ancien président Arataro Takahashi expliqua la signification de la pratique des Sept principes comme suit.

*Les Sept principes constituent le fondement de la philosophie professionnelle fondamentale. Par exemple, le contenu de « Contribution à la société » est la représentation de l'Objectif de management fondamental lui-même, et mettre ce concept en pratique de manière concrète signifie effectuer un travail inégalé en termes de qualité, coût et service et qui est élu par les clients. En comprenant cela, nous devons toujours nous demander si les produits que nous fabriquons contribuent réellement à la société et si notre processus actuel de fabrication est approprié. Ces réflexions et examens sont répétés chaque jour. À travers leur accumulation, l'originalité et l'authenticité apparaissent et la philosophie professionnelle fondamentale est reflétée dans notre travail effectif. Par conséquent, sans politique fondamentale claire, le développement des personnes est impossible.*

Une entreprise a l'obligation de développer ses ressources humaines en temps opportun et de manière appropriée. En même temps, chacun de nous doit être ambitieux et s'efforcer d'atteindre ses objectifs personnels.

### (3) Politique de développement des ressources humaines

Le fondateur évoqua la signification du développement des ressources humaines au sein du groupe Panasonic avec cette phrase « Le développement des personnes passe avant la fabrication des produits. » Il était convaincu qu'avant de fabriquer de bons produits, il est impératif de former les personnes nécessaires.

Ainsi comment développons-nous les ressources humaines et tirons le meilleur parti de leur potentiel ? L'idée de base est de former le personnel qui nous est confié par la société, pour qu'il comprenne parfaitement la philosophie professionnelle fondamentale, travaille honnêtement selon ces règles, réfléchisse humblement et poursuive ses efforts d'amélioration chaque jour.

Le plus important dans le développement des ressources humaines est de confier du travail à vos subordonnés sans hésitation. C'est aussi l'essence du management responsable autonome. Les personnes sont formées aux premières lignes d'exploitation, et pour qu'elles puissent développer leurs compétences, elles doivent apprendre par le travail, la pensée et l'initiative indépendante.

Confier du travail à des subordonnés ne veut pas dire assigner des tâches de manière aveugle. Tout en gardant à l'esprit qu'ils doivent assumer la responsabilité finale, les cadres supérieurs doivent encourager leurs

subordonnés à penser et à s'améliorer de manière autonome. Il est important de ne pas tout enseigner aux subordonnés, mais de communiquer avec eux, pour qu'ils puissent réfléchir, prendre conscience et assimiler les leçons apprises.

Même s'il est parfois nécessaire de traiter durement vos subordonnés dans leur propre intérêt, la chose la plus importante est de les traiter avec sincérité et affection pour qu'ils puissent avoir confiance en vous et favoriser leur propre croissance avec un sentiment de sécurité.

Tout en assumant vos responsabilités en tant que cadres supérieurs lorsque vous déléguez avec un œil attentif, vous devez aussi superviser vos subordonnés en réfléchissant profondément aux risques futurs qui peuvent survenir. Vos subordonnés peuvent aussi vous apprendre des choses et cet enseignement peut contribuer à votre propre croissance en tant que cadre supérieur.

Un exemple de cette pratique est l'établissement de l'usine Saga. Au début des années 1960, pour monter une usine de piles sèches dans la préfecture de Saga pour Kyushu Matsushita Electric, l'ancien président Arataro Takahashi sélectionna deux jeunes employés âgés de 30 ans, n'ayant aucune expérience préalable dans l'installation d'usine. Il leur confia tous les travaux depuis la construction du nouveau bâtiment et des installations jusqu'au lancement de la fabrication.

Takahashi donna seulement à ses deux employés des directives de base sans clauses détaillées, mais leur imposa aussi des exigences strictes, par exemple, réduire de moitié leur proposition de budget pour la construction. Grâce à leur dur labeur et à leur génie, ils parvinrent à construire l'usine avec un montant inférieur au budget initial. En tant que dirigeants, ils continuèrent à contribuer à l'installation d'usines à l'étranger et à la gestion de sociétés du groupe.

Le développement des personnes est la tâche la plus importante des cadres supérieurs. Le groupe Panasonic souhaite continuer à contribuer au progrès social en œuvrant pour une société idéale. Même si vous établissez des objectifs et des idéaux d'une grande période, la période de votre engagement dans votre activité peut être considérée comme brève. Par conséquent, pour maintenir en vie l'entreprise, les cadres supérieurs doivent former leurs subordonnés puisque l'entreprise doit ultérieurement être transmise à la génération suivante.

En tant que cadres supérieurs, vous devez prendre conscience que vous avez la responsabilité de guider vos subordonnés, qui nous sont confiés par la société, afin de vous surpasser. À mesure que l'évolution sociétale s'accélère, il

est difficile de croire que des approches conventionnelles fonctionneront pour la génération suivante. C'est pourquoi vous devez aider vos subordonnés, pour qu'ils puissent acquérir la capacité de gérer avec souplesse les diverses difficultés lorsqu'ils occupent un poste de responsabilité.

Nos prédécesseurs chez Panasonic nous ont laissé des conseils précieux sur le développement des personnes et l'optimisation de leurs compétences. Nous espérons que vous les appliquerez au développement des ressources humaines et à votre propre croissance.