

### Processus décisionnel

Du point de vue occidental, le processus décisionnel dans les entreprises japonaises paraît évidemment long et incertain, en particulier par rapport à la communication et aux négociations.

En effet, les Japonais, ont tendance à prendre les décisions en allongeant de facto le temps en se basant sur une méthode décisionnelle qui s'appelle *ringi-sei*. Cette méthode suit les étapes ci-dessous : la proposition est formulée au bas de l'échelle de la hiérarchie et est mise par écrit par le promoteur parmi ses collègues au sein de son propre îlot de travail; chaque travailleur appartenant à l'îlot concerné appose son propre *hanko*, un tampon gravé de leur nom, sur le papier avec la proposition pour vérification. Lorsque toute l'îlot a apposé son propre *hanko*, le document avec la proposition circule encore une fois parmi les employés concernés pour vérification ultérieure et consensus final, puis passe au département supérieur qui répète le même processus jusqu'à ce que le document arrive à la direction de l'entreprise.

Chaque fois que la proposition écrite et contresignée est remise à un rang plus élevé dans la structure de l'entreprise, les responsables des îlots concernés se consultent pour vérifier si, la proposition peut être effectivement considérée ou non. C'est uniquement lorsque la proposition est approuvée par la majorité qu'elle est discutée avec les supérieurs. Si les responsables considèrent que la proposition mérite d'être réalisée, la question est discutée à nouveau par les employés tout ensemble pour examiner scrupuleusement les éventuels problèmes et résultat.

À la fin de ce long (presque interminable) processus, et si seulement tous les participants atteignent un consensus, le projet est lancé, dans l'espoir de ne rencontrer aucun problème ou modification lors de la négociation avec les clients : en effet, dans ce cas il faut répéter la procédure mentionnée ci-dessus, qui prend le double de temps pour trouver finalement une solution finale. Ceux qui gèrent la communication avec les clients étrangers (comme export manager) n'ont pas le pouvoir décisionnel : ce sont parfois les promoteurs des idées qui sont mises par écrit avant de passer aux responsables. Cette longue attente est insupportablement inefficace pour les clients occidentaux. En revanche, ce n'est pas facile pour eux de comprendre la conception du système japonais qui profite dans ce processus de l'occasion pour convaincre les employés qu'ils font entièrement partie de l'entreprise qui reçoit en échange leur solidarité et fidélité absolue. Ce système hiérarchique est raciné dans chaque niveau organisationnel de la société japonaise, fondée sur le collectivisme qui la distingue substantiellement du monde occidental qui se base dans l'individualisme.