

Fin de la Japonisation?

Michel Freyssenet
CNRS (CSU), GERPISA

Le terme de japonisation a été utilisé, notamment dans les pays anglo-saxons, pour désigner la tendance à l'adoption des méthodes dites japonaises par les entreprises nord-américaines et européennes. Après l'américanisation de l'organisation industrielle des années cinquante et soixante, aurait donc succédé la japonisation des années quatre-vingt et quatre-vingt-dix. Mais le marasme de l'économie japonaise, amplifié par la crise asiatique a amené les laudateurs du dit modèle japonais à tempérer leur enthousiasme. Peut-on évaluer en cette fin de siècle ce que les firmes américaines et européennes ont effectivement retenu des innovations attribuées au Japon en général et aux firmes japonaises en particulier? Y a-t-il jamais eu "japonisation"? ou au contraire, au-delà des revers actuels de l'économie japonaise, les méthodes dites japonaises demeureront-elles comme un acquis?

1. Un succès inattendu, que les Etats-Unis et l'Europe ont eu beaucoup de difficulté à comprendre

La croissance des excédents commerciaux japonais après la première et surtout la deuxième crise pétrolière, la pénétration spectaculaire des marchés de l'acier, de l'automobile, de l'électronique grand public et des biens d'équipements professionnels, la qualité et la diversité des produits offerts, enfin la santé financière des firmes japonaises révèlent aux yeux du monde la montée en puissance de l'économie japonaise et suscitent de nombreuses interrogations, études et affirmations sur ses origines. Nombre de commentateurs en étaient restés en effet à la réputation de mauvaise qualité et de dumping acquise par les produits japonais au cours des années cinquante et soixante.

Les performances des firmes japonaises ont été tout d'abord et successivement expliquées par les bas salaires et une durée annuelle du travail la plus longue des pays industrialisés, par l'avance en matière d'automatisation de la production, par la participation des salariés à l'amélioration de la qualité au sein des cercles de qualité, par la surexploitation des sous-traitants et de leurs salariés, par l'organisation de la production en juste à temps, par la sous-évaluation du yen. Ces explications ont progressivement montré leurs limites. L'augmentation rapide des salaires et du

niveau de vie japonais non seulement n'a pas réduit les performances des firmes, mais n'a pas empêché la croissance de leurs résultats financiers. Les nombreuses difficultés rencontrées par les firmes américaines et européennes pour automatiser leur production leur ont fait comprendre que l'automatisation n'était pas la solution miracle pour augmenter rapidement la productivité, améliorer la qualité et supprimer le travail répétitif. Elle pouvait être en fait extrêmement coûteuse si elle était trop ambitieuse et surtout si elle ne s'insérait pas dans une réorganisation d'ensemble de la production. De même, l'échec très général de l'implantation des cercles de qualité a fait comprendre que ce dispositif exigeait pour être efficace une transformation préalable ou simultanée des relations de travail. La mise en place du juste à temps impliquait également un changement de philosophie de la production, autrement plus long à opérer parce que la conception que se font les dirigeants et les salariés de la production est profondément enracinée dans leur formation et leurs rapports sociaux. D'où l'expression qui a fait flores alors de changement culturel. L'adoption par les sous-traitants et fournisseurs japonais des systèmes de production des entreprises assemblières à la demande de ces dernières, et la réduction des écarts de salaires et de statuts entre ces deux catégories d'entreprises ont fait également apparaître que la sous-traitance n'était pas la face cachée du succès. Enfin la constante appréciation du yen n'a pas empêché les firmes japonaises de prospérer.

Dès lors, aux explications monocausales succédèrent les explications globales et l'émergence de la notion de modèle japonais. Les performances perçues comme extraordinaires des entreprises nippones ne pouvaient avoir qu'une explication elle aussi extraordinaire. Pour les uns, elles plongeaient leurs racines dans la culture japonaise qui valoriserait le consensus et le groupe au détriment du conflit et de l'intérêt individuel immédiat, voire dans la philosophie confucéenne. La garantie de l'emploi et le salaire à l'ancienneté, présentés comme séculaires, et l'amélioration continue des performances seraient dans un environnement capitaliste les fruits d'un dévouement à la communauté, que serait aujourd'hui la firme, tant de la part des salariés par leur implication dans le travail à faire et le refus de la grève que de la part des dirigeants par leur engagement à éviter tout licenciement. Pour les autres, un système politico-économique particulier garantissait aux entreprises, au détriment des règles les plus élémentaires de la libre concurrence, protection du marché intérieur, aides à l'exportation, planification de la croissance, entente entre les entreprises et stabilité sociale. Outre que ces explications manifestaient de singulières ignorances historiques et factuelles, elles subirent un reflux remarqué en raison du succès des "transplants" japonais.

Obligées de s'implanter aux USA et en Europe pour pouvoir y vendre plus que ce qui leur était imposé par les quotas d'importation et les droits de douanes, les firmes japonaises furent tout aussi compétitives ailleurs qu'au Japon. Nourris des explications précédentes, les dirigeants économiques, politiques et syndicaux américains, comme nombre d'experts et de chercheurs, étaient en effet persuadés que les "transplants" japonais ne pourraient être aussi compétitifs que leurs firmes mères, dans la mesure où ils seraient soumis aux mêmes contraintes institutionnelles et sociales que les firmes autochtones et où ils seraient privés de l'environnement culturel censé expliquer les performances de leurs sociétés mères. Dès lors, les explications à trouver se déplaçaient de la société japonaise au système socio-productif des firmes japonaises.

2. La *lean production* ou “production au plus juste” aurait été à l’origine de la supériorité des firmes japonaises

Incontestablement, ce sont les chercheurs du MIT, responsables de l’International Motor Vehicle Programme, qui ont le mieux popularisé la thèse de la création par les firmes japonaises d’un nouveau modèle productif. Ils l’ont fait en 1990 dans un ouvrage, dont le titre dans sa version française était sans ambiguïté: “Le système qui va changer le Monde”. Appelé par eux *lean production*, ce système serait susceptible de rendre profitables les entreprises dans un environnement devenu fortement concurrentiel en raison d’une demande à la fois faiblement croissante et de plus en plus diversifiée, tout en créant des relations de confiance entre elles et leurs salariés, leurs fournisseurs et les pays où elles sont implantées. Le succès mondial de la thèse a été à la hauteur des espoirs qu’elle a suscités à un moment où, désorientés, nombre de dirigeants d’entreprise tentaient difficilement de mettre en cohérence des changements qu’ils avaient dû réaliser sous la contrainte, au coup par coup, tout au long des années quatre-vingt pour assurer la survie de l’entreprise dont ils avaient la responsabilité. Ce fut le sommet de la vogue japonisante.

La *lean production* ou “production au plus juste” a été définie par rapport aux deux autres systèmes qui l’auraient précédée: la “production artisanale” et la “production de masse”. La première, en recourant à des ouvriers hautement qualifiés utilisant des outils simples et polyvalents, aurait permis de produire des biens parfaitement adaptés aux souhaits du consommateur, mais à un coût trop élevé pour le plus grand nombre, et c’est la raison pour laquelle elle aurait été remplacée par la production de masse. Celle-ci, en employant des ouvriers sans qualification affectés à des machines spécialisées, a permis, comme chacun le sait, de produire massivement des produits standardisés à faible coût, qui les auraient rendus de ce simple fait accessibles à tous. Mais elle serait parvenue à cela au détriment de la variété et au prix d’un travail fastidieux pour les ouvriers. Surtout, elle aurait mal supporté, en raison de sa rigidité organisationnelle et technique, les variations de la demande en quantité et diversité, qui s’amplifieraient quand les marchés deviennent des marchés de renouvellement, comme c’est le cas pour les principaux biens d’équipements des ménages depuis les années soixante-dix dans les pays industrialisés. La “production au plus juste” résoudrait ces contradictions. Elle permettrait d’obtenir la flexibilité, la variété et la qualité de la production artisanale avec les faibles coûts de la production de masse. Elle consisterait à associer les salariés et les fournisseurs à l’amélioration continue des produits et des procédés de fabrication, en échange de la garantie d’emploi et de carrière pour les premiers et de commande et de profit pour les seconds. L’amélioration continue serait obtenue en éliminant méthodiquement les causes premières des défauts et dysfonctionnements, et non simplement en retouchant les produits défectueux ou en réparant les machines tombées en panne. Pour amener les salariés et les fournisseurs à contribuer ainsi à la réduction des coûts, à l’élévation de la qualité et au raccourcissement des délais, la production est organisée sans stocks, car ces derniers masquent habituellement les dysfonctionnements coûteux.

Le terme de *lean production* a fait le tour de la planète depuis l’apparition de l’ouvrage cité. Il n’est pas de pays où l’on ne trouve des entreprises affirmant mettre en oeuvre les principes de ce modèle de production. Depuis la crise asiatique et les difficultés récurrentes du Japon à sortir son économie de la stagnation, le doute a

commencé à s'insinuer dans les esprits. Toutes les entreprises japonaises auraient été loin d'appliquer les principes de la *lean production*, à commencer par les banques qui ont beaucoup contribué par leurs créances douteuses à "plomber" l'économie japonaise après l'éclatement de la bulle spéculative au début des années quatre-vingt. Surtout, il est apparu que des firmes automobiles réputées comme Nissan, Mitsubishi et Mazda étaient contraintes de réduire leurs effectifs, voire de fermer des usines pour tenter de retrouver une rentabilité perdue. Néanmoins leurs concurrents, Toyota et Honda, affichent toujours des résultats financiers enviables. La crise de l'économie japonaise n'impliquerait donc pas celles de toutes ses entreprises, de la même façon que dix ans plutôt il n'était probablement pas suffisant d'être japonais pour être performant. À défaut de les caractériser toutes, est-ce que la *lean production* assurerait cependant la rentabilité de certaines d'entre elles malgré la crise que traverse leurs pays, ce qui serait une preuve de sa viabilité et de son excellence et justifierait de le présenter comme le modèle productif de l'avenir? Que peut-on dire en cette année 1998 compte tenu des connaissances disponibles?

3. La *lean production* n'existe pas

Telle qu'elle a été théorisée, elle est en fait l'amalgame de deux systèmes de production, l'un de Toyota, l'autre de Honda, qui sont non seulement différents mais surtout incompatibles entre eux. Le "Système de Production de Toyota pour la gestion du prix de revient", ainsi qu'il est nommé par Toyota lui-même dans un livret remis à tous les salariés, à deux piliers: le juste à temps et le système de salaire. Seul le premier a été décrit, notamment par le principal penseur et réalisateur du système de production Toyota, Taiichi Ohno, qui a omis de parler du second. Non seulement la *lean production* amalgame deux systèmes industriels incompatibles, mais elle en méconnaît en outre des caractéristiques essentielles.

Honda a suivi une stratégie de profit fondée sur l'innovation et la flexibilité, complètement différente de celle de Toyota. Il a bâti pour la mettre en oeuvre un système industriel original, qui bien que n'ayant pas été théorisé n'en a pas moins assuré la prospérité de cette firme. Venu tardivement à la construction automobile, à la fin des années soixante seulement, Honda a misé sur des produits innovants pouvant séduire une clientèle insatisfaite par les produits standard des gammes classiques offerts par les autres constructeurs, notamment par Toyota et Nissan. Pour réussir dans cette voie, il lui a fallu tout d'abord acquérir la capacité de percevoir les attentes nouvelles de la clientèle et d'y répondre de manière commercialement pertinente. Il lui a fallu ensuite construire un système de production lui permettant de produire immédiatement en masse le modèle de voiture validé par le marché, avant que les concurrents ne le copient. Il lui a fallu enfin assurer son indépendance financière pour prendre les risques nécessaires et supporter les inévitables échecs. Honda a pour ce faire pris le contre-pied de ce qui est censé être le modèle japonais. Il a valorisé en son sein les individualités innovantes à tout niveau, par un système de salaire et de promotion privilégiant l'expertise pratique et l'invention au détriment de l'âge et du diplôme, organiser la conception à partir de projets soumis par des ingénieurs constituant ensuite leur propre équipe une fois le projet retenu, concevoir des lignes de production rapidement et économiquement convertibles aux modèles qui marchent, se donner les moyens de ne pas dépendre des banques afin d'être libre de ces choix, ne pas être lié à ses fournisseurs par des engagements de commande

afin de pouvoir changer facilement de production tout en sous-traitant la fabrication d'un pourcentage très élevé de composants. Ces caractéristiques et d'autres sont à l'opposé de celles du Système Toyota.

Toyota a adopté au début des années cinquante une stratégie de profit de réduction permanente des coûts à volume constant, les autres sources de profit, notamment les économies d'échelle, la diversité, la qualité, venant, lorsque le marché le permettait ou l'exiger, s'ajouter et non se substituer à la source privilégiée. Cette stratégie implique de ne pas prendre de risques inutiles, notamment en matière d'innovation. Il suffit en effet de copier intelligemment les modèles innovants devenant des classiques. La réduction permanente des coûts à volume constant passe chez Toyota par son système de gestion du prix de revient. Ce système consiste d'abord à fixer des objectifs de réduction des coûts en les déclinant depuis les différentes directions jusqu'aux services, ateliers et équipes de travail tout au long du processus de conception, de fabrication et de vente. Le "juste à temps" est la méthode permettant de faire apparaître les surcoûts cachés et aux équipes de travail de savoir ce qu'elles ont à faire pour atteindre les objectifs qui leur ont été fixés. Mais le "juste à temps" n'a jamais pu à lui seul conduire du constat des coûts cachés à leur élimination. La garantie d'emploi n'a pas non plus été une condition suffisante, bien qu'indispensable, car les salariés ne peuvent durablement scier la branche sur laquelle ils sont assis. Toyota a dû mettre en place un système de salaire très contraignant, faisant dépendre 60% de la rémunération mensuelle de la réduction des temps standard, et donc de l'effectif nécessaire, par chaque équipe de travail, et cela mois après mois.

Accepté pendant plus de trente ans, ce système de salaire unique a été, avec le système des horaires, à l'origine de la crise du travail qui a secoué Toyota, au moment même où son système de production était célébré comme le modèle industriel du XXI^e siècle.

Le système de production Toyota a implosé sous l'effet de la "bulle spéculative" de la fin des années 80 particulièrement importante au Japon. Le marché automobile a brutalement augmenté de deux millions de véhicules en l'espace de trois ans. Les constructeurs automobiles ont multiplié les modèles de voiture pour capter cette demande nouvelle supposée durable, accroissant sensiblement leur coûts de production. Ils n'ont pu surtout, particulièrement Toyota, trouver la main-d'oeuvre suffisante pour produire le volume nécessaire, les jeunes se détournant d'entreprises offrant un travail réputé très dur. Toyota, en cherchant à augmenter encore plus les heures supplémentaires des salariés en place, leur demandant de faire durablement des journées de 11-12 heures, a déclenché une réaction de refus de la part des salariés, des chefs d'équipe et des contremaîtres. Au moment où le MIT popularisait la *lean production*, une des firmes censées le mieux l'incarner a été contrainte de réviser profondément son système. Après discussion avec le syndicat, Toyota a décidé de ne plus exiger des salariés de réduire leurs propres temps standard, mais de faire des économies de matières, de fluides et d'outillage. Les objectifs en ces domaines ne sont plus imposés, mais discutés. Le montant du salaire ne dépend plus que pour 20% de ces économies à réaliser. Dans une des usines, le système de salaire a même été supprimé, le salaire évoluant dorénavant classiquement en fonction de l'âge et de la qualification. La contrainte du juste à temps a été relâchée. Des stocks-tampons ont été réintroduits sur les chaînes de montage pour redonner de l'autonomie aux équipes de travail. Elles ont été en outre recomposées pour que

chaque tronçon corresponde à un sous-ensemble complet dont une équipe de travail peut être effectivement responsable. Toyota s'est inspiré en cela de ce qu'avait fait Volvo pour "réformer le travail", notamment dans son usine de Kalmar. Au moment où l'engouement pour les méthodes japonaises déferlait dans les usines américaines et européennes, Toyota allait chercher des solutions pour résoudre la crise du travail qui l'affectait chez un constructeur symbolisant une voie sociotechnique considérée aux USA et en Europe comme relevant d'un âge révolu, celui où l'on se préoccupait d' "humaniser" le travail. Ironie de l'histoire.

La chute de la demande automobile consécutive à l'éclatement de la bulle spéculative n'a pas entraîné un retour à l'ancien système chez Toyota, montrant ainsi qu'il avait franchi le seuil de l'acceptabilité sociale au Japon. En revanche, elle a entraîné la baisse de la rentabilité de Toyota, d'autant plus importante que le nombre de modèles avait été imprudemment multiplié. Le nouveau compromis d'entreprise qui a été bâti autour des réformes du travail entre les dirigeants, le syndicat et les salariés a permis à Toyota de surmonter à la fois la crise interne et de redresser sa rentabilité. Mais il lui a fallu pour cela changer de système.

4. La nécessaire pluralité des modèles socio-productifs

La situation est étonnante. Nombre d'entreprises disent s'inspirer d'un modèle industriel qui en fait n'a jamais existé et d'une entreprise, Toyota, qui a changé le sien. En outre, le modèle toyotien et le modèle hondien n'ont pas été les seuls modèles performants au cours des années soixante-dix et quatre-vingts, ne serait-ce que dans le secteur automobile. Volkswagen a pu mettre en oeuvre au cours de ces deux décennies de manière profitable le modèle sloanien, du nom du Président de General Motors où ce modèle s'est constitué et épanoui dans les années cinquante et soixante, avant de connaître une crise due à son propre succès. Ce modèle est fondé prioritairement sur les économies d'échelle et la variété et sur un compromis de gouvernement de l'entreprise qui privilégie la défense de l'emploi.

Il n'existe pas de modèle industriel universel. D'abord parce qu'une firme ne peut poursuivre toutes les sources de profit à la fois. Elle ne peut tout à la fois faire les plus hautes économies d'échelle, offrir la plus grande diversité, assurer la qualité maximale, être à la pointe de l'innovation commercialement valable, réagir immédiatement aux variations de la demande, tout en réduisant en permanence ses coûts à volume constant. Les combinaisons de sources de profit qui caractérisent les différentes stratégies de profit ont des conditions propres de possibilité et présentent des exigences spécifiques pour être mises en oeuvre. Une stratégie de profit n'est viable que si elle est compatible avec le mode de croissance et de redistribution du revenu national de l'espace dans lequel elle est poursuivie. Elle n'est effectivement profitable que si un compromis de gouvernement de l'entreprise entre ses principaux acteurs se constitue autour de moyens pour la mettre en oeuvre, que sont une politique-produit, une organisation productive et une relation salariale cohérentes entre elles. Loin d'être obligés de se soumettre à un modèle industriel unique qui serait la condition de la survie de leur entreprise à l'avenir, dirigeants, syndicats et salariés ont le pouvoir et le devoir de penser, dans la perspective qui est propre à chacun d'eux, un système socio-productif pour l'entreprise qu'ils dirigent ou qui les emploient. L'avenir est donc ouvert.

Bibliographie

Robert BOYER, Elsie CHARRON, Ulrich JURGENS, Steve TOLLIDAY, *Between Imitation and Innovation. The Transfer and Hybridization of the Productives Models in the International Automobile Industry*, Oxford University Press, Oxford, 1998, 425 p.

Evelyne DOURILLE-FEER, *L'économie du Japon*, Repères, La Découverte, Paris, 1998, 128 p.

Jean Pierre DURAND, Juan José CASTILLO, Paul STEWART, *L'avenir du travail à la chaîne*, La Découverte, 1998, 389 p.

Jean-François SABOURET (dir.), *L'Etat du Japon*, La Découverte, Paris, 1995, 455 p.

Michel FREYSSENET, Andrew MAIR, Koichi SHIMIZU, Giuseppe VOLPATO, *One Best Way? Trajectories and Industrials Models of the World's Automobile Producers*, Oxford University Press, Oxford, 1998, 492 p.

James WOOMACK, Daniel JONES, Daniel ROOS, *Le système qui va changer le monde*, Dunod, Paris, 1992, 349 p.

Freyssenet, M., Fin de la japonisation ?, version initiale plus longue de Freyssenet, M., La thèse de la création par les firmes japonaises du modèle productif du XXI^e siècle est contestable, in *L'état du Monde 1999*, La Découverte, Paris, 1998, pp. 54-59. Édition numérique, freyssenet.com, 2006, 120 Ko.