

La Lettre du GERPISA n°128, janvier 1999, Éditorial

Le Japon va mal, Toyota et Honda vont bien

Michel Freyssenet

Les thuriféraires de la *lean production* sont devenus plus discrets, depuis que l'actualité apporte chaque jour des nouvelles toujours plus préoccupantes sur la santé de l'économie japonaise. Sous les pressions discrètes de la communauté internationale craignant la contagion, le gouvernement japonais s'est résolu, après des années d'atermoiements, à éponger les créances douteuses considérables des banques locales, notamment en nationalisant certaines, bravant ainsi l'opinion publique et son électorat qui jusqu'à présent s'opposaient à payer pour des banquiers irresponsables.

Ainsi donc tout n'allait pas pour le mieux au pays du soleil levant, malgré un "modèle japonais" qu'il était impératif d'imiter pour survivre au siècle prochain. Quand nous disions au GERPISA dès 1994, et dans cette Lettre même, qu'il n'y avait pas de modèle japonais, mais au moins deux modèles industriels, le modèle toyotien et le modèle hondien, complètement différents, que les autres constructeurs nippons n'avaient pas réussi à construire une configuration socio-productive cohérente leur assurant une profitabilité durable, que Toyota avait connu une crise du travail l'obligeant à changer de modèle à défaut de stratégie de profit, qu'enfin il n'existait pas, et qu'il n'a jamais existé, de modèle industriel universel permettant de surmonter toutes les incertitudes du marché et du travail auxquelles les firmes ont à faire face, il nous était opposé l'évidence de la croissance des ventes d'automobiles japonaises et des résultats financiers de leurs fabricants. Une fois de plus l'air du temps, l'opinion commune, les corrélations transformées en causalité, les prolongations de tendances, les discours et les rationalisations *ex post* prises pour la réalité, la fascination du *one best way* ont tenu lieu de pensée, dispensant d'effectuer un travail analytique patient sur la base d'informations de terrain pour comprendre la diversité des situations et des actions. En procédant ainsi, il est toujours possible de faire ponctuellement des succès de librairie et de conférence, mais il est fréquent aussi de fourvoyer le débat public et scientifique pour plusieurs années.

Les laudateurs d'hier ne sont pas, bien sûr, les moins critiques d'aujourd'hui. Ils ne sont pas non plus les derniers à donner maintenant des leçons aux Japonais, comme ils en donnaient, il y a encore peu, aux constructeurs européens et américains. Tant au niveau macro-économique et social qu'au niveau des entreprises, les meilleures solutions seraient aujourd'hui anglo-saxonnes. Diable ! À quand le prochain démenti ?

Le Japon va mal, voire très mal. Des entreprises licencient, d'autres font faillite. Les japonais sont pessimistes quant à l'avenir, et accroissent leur épargne de précaution au lieu de consommer, accentuant la spirale récessive. Nissan, Mazda, Mitsubishi, Suzuki... font des pertes. Nissan, qui en est à son sixième exercice déficitaire, record qui était plutôt le fait de l'Europe ou des États-Unis, semble même rechercher une alliance avec un autre constructeur japonais ou étranger, pour sortir de l'impasse dans lequel il est. En revanche Toyota et Honda vont bien. N'enterrons pas trop vite tous les constructeurs japonais !

Toyota a eu deux problèmes à résoudre au tournant des années quatre vingt dix : une crise du travail latente qui a éclaté avec l'allongement des heures supplémentaires pendant la " bulle spéculative ", une offre automobile inadaptée aux transformations des marchés sur lesquels il est présent. Le premier problème concernait son " compromis de gouvernement de l'entreprise ", le second sa " stratégie de profit ". Il a su reconstruire rapidement un nouveau compromis avec ses salariés autour de moyens plus acceptables pour mettre en œuvre sa stratégie de " réduction permanente des coûts à volume constant ". Il est allé puiser dans les expériences européennes de réforme du travail des années soixante-dix des idées pour " humaniser " le travail dans ses ateliers, alors que les constructeurs européens et américains ne pensaient qu'à tendre le flux, réduire les temps de cycle et indexer le salaire sur les performances individuelles. Étonnant chassé-croisé à ranger dans la longue liste des ruses de l'histoire.

En ce qui concerne l'offre automobile, Toyota a su aussi copier rapidement les modèles de voiture innovants que d'autres constructeurs avaient pris le risque de lancer et qui avaient révélé de nouveaux segments du marché (véhicules récréatifs, minivans, etc.). Dans le même esprit, il a pris le contrôle de Daihatsu, pour être plus présent sur le segment des petites voitures. En cela, il n'a fait que se conformer à sa stratégie consistant à réduire tous les coûts et donc à éviter les risques qui peuvent l'être. Mais il ne s'est pas contenté de copier. Il a pris aussi l'initiative de lancer commercialement un modèle hybride, la Prius. Est-ce un coup publicitaire, que Toyota pouvait se permettre compte tenu de ses réserves financières ? De fait, il a été surpris par le succès et ne peut répondre à la demande. Il découvre que la stratégie des véhicules innovants implique une capacité de reconvertir rapidement les lignes de production et les ouvriers à la fabrication des modèles qui rencontrent le succès. Mais il annonce aussi d'autres modèles innovants. Changerait-il alors de stratégie de profit, privilégiant l'innovation et la flexibilité au détriment de la réduction continue des coûts à volume constant, ou bien tenterait-il de les rendre compatibles, ce que personne n'a su faire jusqu'à présent ? Nous aurons à suivre attentivement la trajectoire de Toyota, car il se pourrait que naisse sous nos yeux une stratégie de profit nouvelle, phénomène encore plus rare que l'émergence d'un nouveau modèle industriel.

Honda prospère aussi. Pourtant, comme Toyota, il a été mis en difficulté au début des années 90. Poursuivant une stratégie de profit d’ “ innovation et de flexibilité ”, il a cru durant la “ bulle spéculative ” que les demandes émergentes étaient celles des “ yuppies ” et qu’elles correspondaient à des véhicules de style sportif de luxe. Honda a alors complètement manqué le nouveau créneau des véhicules récréatifs. L’innovation n’est pas toujours gagnante, et c’est pourquoi elle doit être associée à la flexibilité (reconversion, faible intégration, point mort très bas), d’où le nom de stratégie “ innovation et flexibilité ”. Tel a été le cas de Honda. Sa flexibilité lui a permis de supporter son erreur et de rattraper son retard en commercialisant des véhicules récréatifs, qui sont maintenant parmi les *leaders* de leurs catégories . Mais Honda ne peut se contenter d’être réactif, il se doit de redevenir innovant, en lançant de nouveaux concepts de voiture correspondant aux attentes des couches sociales qui émergent de rapports salariaux plus concurrentiels.

La pertinence de leur stratégie de profit, leur capacité à changer de “ compromis de gouvernement de l’entreprise ” ne mettent toutefois pas Toyota et Honda à l’abri de la crise économique au Japon, si celle-ci devait empirer. Les performances internes sont de peu de poids face à des variations brutales de parité de monnaies et à l’effondrement de la demande. C’est une des raisons pour lesquelles, ils poursuivent leur extension en Amérique du Nord et en Europe.