
Le modèle industriel inventé par Honda

Michel Freyssenet et Andrew Mair *

Honda a eu la particularité d'avoir déjà construit un modèle industriel au moment où il s'est lancé dans la construction automobile. Douze ans après sa création en 1948, il était devenu le plus grand fabricant mondial de motocycles (Mair, 1994a). Sa stratégie de profit avait consisté à privilégier l'innovation-produit et la flexibilité productive, et à produire en masse les modèles ayant effectivement révélé de nouvelles attentes du marché. Le succès a beaucoup tenu au départ à l'imagination mécanique et commerciale de Soichiro Honda lui-même. Son associé, Takeo Fujisawa, en charge de l'organisation et des finances, eut très tôt le souci de trouver les moyens de prévenir les risques inhérents à cette situation. Outre la perte de capacité à innover durablement et à bon escient, les dangers à éviter étaient de ne pouvoir reconverter immédiatement l'appareil de production et les salariés en cas d'inévitables échecs, comme en cas de succès inattendus, et d'essuyer le refus des investisseurs et des banques de financer des projets incertains.

Les exigences d'une stratégie d'« innovation et flexibilité »

Pour être en mesure d'innover et pour se prémunir contre ces risques, Honda et Fujisawa construisirent un « compromis de gouvernement d'entreprise » caractérisé d'une part par la reconnaissance et la gratification des talents individuels et les bonnes conditions d'emploi et de travail pour les salariés, et non sur l'esprit de groupe et la fidélité

* Michel Freyssenet, directeur de recherche CNRS, CSU, Paris, co-directeur du GERPISA réseau international et du programme « Émergence de nouveaux modèles industriels », université d'Evry, EHESS, Paris.

Andrew Mair, *lecturer* en gestion à Birkbeck College, université de Londres

Dans la version originale de ce livre, publié en anglais par Oxford University Press, le chapitre sur la trajectoire de Honda a été écrit par Andrew Mair, avec pour titre « The Globalization of Honda's Product-Led Flexible Mass Production System ». N'ayant pu être traduit en français, il a été remplacé, avec l'accord de l'auteur, par un texte beaucoup plus court et plus interprétatif, préparé par Michel Freyssenet pour la rédaction d'un livre commun avec Robert Boyer. Parce qu'il reprend nombre d'informations et certaines des analyses du chapitre initial, il est co-signé. Toutefois les inexactitudes que l'on pourra relever comme les notions utilisées et les systématisations proposées ne peuvent être imputées à Andrew Mair. Il est conseillé de se reporter à son chapitre, dans la version anglaise de ce livre, pour une connaissance en profondeur de la trajectoire de Honda et de ses spécificités. La bibliographie (complétée) et l'annexe statistique ont été reproduites ici.

comme chez Toyota, et d'autre part par l'indépendance vis-à-vis des banques, des fournisseurs et de toute autre tutelle possible. Fujisawa estimait que le succès de Honda dans le domaine du motocycle était dû à la triple capacité de Honda lui-même, passionné de véhicule à moteur, ancien coureur automobile, individualiste forcené et anti-conventionnel, à anticiper les attentes des utilisateurs, à trouver des solutions techniques pour y répondre et à les rendre applicables industriellement. La pérennité de la firme dépendait donc, selon lui, de sa capacité à faire naître en son sein d'autres « Honda » (Sakiya, 1987).

Cette orientation valorisant les individualités s'est notamment concrétisée par la filialisation de l'activité « recherche et avant-projets », pour qu'elle ne soit pas étroitement dépendante des demandes et des exigences du bureau d'étude. Chaque ingénieur a eu la liberté de soumettre des projets à une commission d'évaluation, et de bénéficier d'un budget et de pouvoir constituer sa propre équipe, si l'un d'eux était retenu. Les salaires n'ont pas été attribués exclusivement en fonction du niveau hiérarchique, mais aussi du niveau d'expertise. Le recrutement n'a pas privilégié la notoriété de l'Université d'origine, comme c'était généralement le cas dans d'autres grandes entreprises, notamment chez Nissan, mais les résultats à des examens et des entretiens d'embauche permettant de détecter les personnes susceptibles d'être les plus innovantes et entreprenantes. Pour contribuer à rendre l'innovation commercialement pertinente, les vendeurs enfin ont eu aussi pour mission de détecter les attentes plus ou moins formulées des différentes catégories de clients.

L'inventivité et l'expertise ont été également valorisées chez les autres salariés. La direction avait proposé en 1955 de mettre en place une filière de promotion et une grille de salaire à quatre niveaux d'expertise, appelés *expert system*, parallèles à la filière et à la grille hiérarchiques classiques. Un ouvrier « expert » pouvait ainsi avoir un salaire égal à un responsable hiérarchique. Ce système n'a pu se mettre en place qu'en 1967, en raison de l'opposition du syndicat, qui voulait préserver le salaire à l'ancienneté et une certaine égalité entre les ouvriers. Toutefois sans attendre, des mesures ont été prises pour repérer, encourager et promouvoir les ouvriers les plus imaginatifs. Les bonnes idées, n'étant pas l'apanage des ingénieurs, notamment en matière de production, il a été demandé à chaque ouvrier de noter quotidiennement sur un calepin leurs observations et leurs idées, comme le font couramment les ouvriers professionnels d'entretien. Périodiquement, ces idées et observations étaient présentées dans des réunions de groupe, et mises en application sans délai si elles étaient retenues. Tous les 18 mois, un concours d'idées de « machines originales ou délirantes » était organisé. Les 50 projets sélectionnés donnaient lieu à des prototypes présentés lors d'une démonstration générale. Misant sur la valorisation individuelle pour obtenir une implication imaginative dans le travail, Honda a porté également une attention plus marquée aux conditions de travail que les autres constructeurs japonais.

C'est ainsi que la durée annuelle de travail a toujours été significativement plus faible qu'ailleurs. Les usines fonctionnaient en 3x8, sans possibilités donc d'heures supplémentaires entre les équipes comme chez Toyota (Shimizu, chapitre 3). Une semaine de 5 jours a été introduite en alternance avec une de six en 1965. Le passage intégral à la semaine de 5 jours se fera en 1972. Il n'y avait pas de primes incitant à la productivité. Les primes existantes, multiples, dont certaines liées au présentisme, ne représentaient que 16 % du salaire mensuel, soit un niveau très semblable à celui observé à la même époque par exemple chez les constructeurs européens.

Enfin, pour assurer son indépendance, Honda n'a pas cherché à faire partie d'un *keiretsu* associant banque et industrie, encore moins d'en créer un. Il n'avait pas constitué, non plus, d'association de fournisseurs, auprès desquels il aurait dû prendre des engagements. Devenu constructeur automobile, il fera appel aux fournisseurs de Toyota et de Nissan, dont il bénéficiera de l'expérience et des prix de revient. Il a surtout veillé à s'autofinancer, pour ne pas être dépendant des banques.

Il s'est gardé d'entretenir des liens étroits avec les milieux politiques, comme Nissan le faisait (Hanada, chapitre 4). Il s'est toujours méfié des initiatives gouvernementales en matière de politique industrielle, les dénonçant parfois. Il n'a pas non plus fait appel aux sociétés de commerce pour exporter et s'implanter à l'étranger. Honda a eu une politique précoce d'exportation, puis d'internationalisation sous la forme de l'implantation directe, reprochant d'ailleurs au gouvernement et aux autres firmes leur frilosité et leur attitude protectionniste. Il estimait qu'il fallait concevoir et fabriquer immédiatement des produits répondant aux standards internationaux. Très tôt Honda a en effet implanté des usines de montage de motocycles à l'étranger, notamment aux États-Unis et en Europe.

Dans les deux cas, ce choix n'a pas été lié à des mesures restrictives aux importations prises par les gouvernements concernés. Il semble bien qu'il ait découlé du souci de Honda d'être au plus près de la clientèle pour en connaître les goûts et les attentes.

Honda est devenu constructeur automobile grâce à des modèles innovants

Début des années soixante, le Japon adopta un mode de croissance et de distribution du revenu national plus favorable à la consommation et aux salaires. Le marché des automobiles de tourisme qui était resté jusque-là très limité a commencé à décoller. Honda désirait depuis longtemps devenir un constructeur automobile. L'augmentation de la demande en a été l'occasion. En élargissant sa production du motorcycle à la voiture, Honda n'a fait que suivre en fait l'évolution d'une partie de sa clientèle qui était en train de passer du deux roues aux quatre roues. Il a dû cependant précipiter l'annonce de son entrée dans la construction automobile, alors qu'il n'était pas encore prêt pour cela. Le MITI avait déclaré en effet en 1961 vouloir concentrer et spécialiser les firmes automobiles et empêcher toute nouvelle création, afin qu'elles puissent faire face à la compétition internationale impliquée par l'adhésion du Japon à l'OCDE et aux négociations du *Kennedy round*. Ce plan, connu sous le nom de « système des trois groupes », prévoyait un constructeur de véhicules particuliers, un constructeur de mini-voitures, et un constructeur de véhicules spéciaux. En effet depuis 1955, quatre firmes s'étaient lancées dans la production de véhicules particuliers à côté de Toyota et Nissan : Mitsubishi Heavy Industries, Fuji Heavy Industries, Toyo Kogyo, et Suzuki Motor. Cette prolifération inquiétait le gouvernement. Il craignait qu'une excessive concurrence interne ne permette à l'industrie automobile japonaise de résister aux constructeurs américains le moment venu¹.

¹ Le Plan, insuffisamment soutenu par les firmes concernées, fut ajourné. À la place une loi « pour la promotion d'industries particulières », consistant à donner sous des formes diverses des aides multiples à certaines branches industrielles pour qu'elles soient internationalement compétitives, fut adoptée.

Honda s'empressa de mettre les autorités devant le fait accompli, en présentant dès 1962 au salon automobile de Tokyo, un camion léger, le T 360, et le prototype d'une voiture de sport qui deviendra la S-600. Il s'engagea dans la course automobile dès 1964 et obtint ses premières victoires aussi bien en F1 qu'en course d'endurance dès 1965, performances confirmées l'année suivante par onze victoires consécutives en F2, record du monde de l'époque. Honda a acquis ainsi, dès ce moment-là, l'image d'un constructeur à la pointe de la recherche technique, concevant des voitures à conduite « sportive ». Mais sa production de véhicules particuliers est restée quasiment confidentielle jusqu'en 1966, puisque cette année-là elle ne dépassait pas 3 209 unités !

Ce n'est qu'en 1967 que Honda est véritablement devenu un constructeur automobile. Pour se faire une place parmi les autres constructeurs, il a fait le choix de la voiture innovante et de l'exportation. Soichiro Honda mit en fabrication une voiture de bas de gamme, la N360, dans son usine de motocycles de Suzuka, qu'il compléta pour cela par une ligne d'assemblage automobile. Il incorpora dans ce modèle des innovations développées par la firme en Formule 1 et 2. Il le dota de la traction avant et surtout d'un moteur à deux cylindres refroidi par air, développant cependant une puissance de 31 CV, et pouvant propulser la voiture à 115 kph. Ce faisant, il révolutionna le concept des mini-voitures. Sa préoccupation constante était en effet de tirer le maximum de puissance des moteurs les plus simples. La N360 fut un succès et devint le modèle de mini-voiture le plus vendu. En 1970, soit en l'espace de quatre ans, la production de véhicules particuliers de Honda a atteint 276 900 unités. Il devança alors tous les autres constructeurs japonais qui s'étaient lancés dans la construction automobile avant lui comme Mitsubishi, Mazda, Fuji et Isuzu, à l'exception de Toyota et Nissan bien sûr, ou en même temps que lui comme Suzuki et Daihatsu. Honda semblait donc solidement engagé dans la production automobile. Et pourtant rien n'était encore tout à fait joué.

Le fondateur met en péril la firme qu'il a développée

Fort du succès de la N360, Soichiro Honda se persuada alors, contrairement à ses ingénieurs, que les moteurs à refroidissement par air était la solution de l'avenir pour les véhicules particuliers, au point d'avoir demandé d'arrêter toutes les recherches sur le refroidissement par eau. De fait, il parvint à mettre au point un moteur de 1300cc atteignant les performances d'un moteur de 2000cm³ de l'époque, tout en supprimant les risques de surchauffe et l'excès de bruit qui étaient les plaies des moteurs à refroidissement à air. Il en équipa la Honda 1300, commercialisée en 1968, et il entreprit aussitôt de mettre au point un nouveau moteur encore plus puissant.

Fujisawa, son associé, s'en inquiéta, en raison du coût déjà trop élevé du moteur 1300cm³, fabriqué en partie en aluminium. Les ingénieurs estimaient par ailleurs qu'il serait impossible de respecter les normes antipollution américaines et japonaises applicables à partir de 1975 avec des moteurs à refroidissement par air tournant à haut régime.

La réduction de l'émission de gaz polluants exigeait un moteur tournant à bas régime et une combustion de l'essence lente et à basse température. Poursuivre dans la voie exclusive du refroidissement par air était prendre un risque considérable. Fujisawa demanda alors à Honda de choisir entre être président ou ingénieur. Ce dernier accepta finalement en 1969 que les recherches sur les moteurs à refroidissement par eau soient reprises.

Il était temps, car sous le succès les difficultés se préparaient. La Honda 1 300 se vendit mal et à perte. La presse internationale et nationale se fit l'écho des critiques faites aux voitures japonaises en raison de leur insuffisante qualité. Il était notamment reproché à la N360 d'avoir un système de direction peu fiable, que l'on suspecta d'être la cause de plusieurs accidents. L'Union des automobilistes japonais, créée en 1970, réclama aux constructeurs qu'ils dédommagent les automobilistes victimes d'accidents dus aux défauts reconnus. De fait un jugement fut rendu contre Honda dans le cas d'un accident mortel. Si l'Union n'obtint pas d'autres condamnations contre Honda, son action eut des répercussions directes sur les ventes de la N360, qui fut remplacée par la Life. La production tomba néanmoins à 215 300 en 1971, soit -22,4 % par rapport à l'année précédente. Honda connut sa première crise de constructeur automobile. Les pertes financières durent être compensées par les bénéfices de l'activité des motocycles.

Autorisés fin 1969 à reprendre les recherches sur les moteurs à refroidissement à eau, les ingénieurs de Honda s'étaient immédiatement attachés au problème de la réduction des émissions de gaz polluants pour satisfaire aux normes américaines. Alors que les autres constructeurs cherchaient un système de dépollution des gaz d'échappement à l'aide d'un pot catalytique, ils ont essayé de diminuer la pollution à la source, c'est-à-dire au moment de la combustion. Ils ont pour cela conçu un moteur doté d'une petite chambre de combustion auxiliaire permettant de produire moins de certains polluants et de brûler les autres. Ce fut le CVCC (*Compound Vortex Controlled Combustion*), un moteur de 1500cm³, qui équipa la Civic en 1973, un an après son lancement. Ce modèle sauva Honda. Cet épisode a été un tournant majeur dans l'histoire de Honda, à la fois par son caractère symbolique et par la voie nouvelle choisie (Sakiya, 1982). Il révéla que le fondateur qui avait fait la fortune de l'entreprise pouvait lourdement se tromper, là où il avait excellé jusqu'alors : à savoir l'innovation commercialement pertinente. Le système de recrutement de concepteurs innovants mis en place par la firme a permis toutefois que des ingénieurs s'opposent à Honda lui-même et parviennent grâce à l'appui de l'associé de ce dernier à faire prévaloir une solution novatrice et particulièrement opportune, qui fit définitivement de Honda un constructeur automobile.

Comme ils l'avaient annoncé, les deux fondateurs, Soichiro Honda et Takeo Fujisawa, se retirèrent en 1973, ayant atteint l'âge de la retraite. Ils furent remplacés par Kiyoshi Kawashima, qui tirant les leçons organisationnelles de la mésaventure précédente, fit en sorte que la recherche d'une solution à un même problème soit dorénavant menée dans au moins deux directions. Fujisawa déclarera plus tard que Honda aurait été capable de lancer un modèle comme la Civic à la place de la Honda 1300, si la voie du refroidissement par air n'avait pas été exclusive de tout autre. La firme aurait pu alors mieux profiter, selon lui, de l'exceptionnelle explosion de la demande durant la période 1968-1972.

La voiture qu'il faut, au moment où il faut, et là où il faut

Le succès de la Civic a été le fruit de l'adéquation de certaines de ses caractéristiques avec les attentes nouvelles de la clientèle vis-à-vis de l'automobile à la suite du premier choc pétrolier. Elle a été la voiture qu'il fallait au moment qu'il fallait, en particulier aux États-Unis, tant du point de vue du prix, de la taille, de la consommation d'essence, de la propreté, de la qualité, et du style. Voiture compacte de gamme moyenne, elle était plus économe en énergie, moins polluante, fiable et moins chère.

Freyssenet M., Mair A., **Le modèle industriel inventé par Honda**, in Freyssenet M., Mair A., Shimizu K., Volpato G. (dir.), *Quel modèle productif? Trajectoires et modèles industriels des constructeurs automobiles mondiaux*, La Découverte, Paris, 2000, pp 139-154. Édition numérique, freyssenet.com, 2007, 250 Ko, ISSN 7116-0941.

L'Académie des sciences des États-Unis déclara en 1973 que le CVCC était le premier moteur au monde à satisfaire la réglementation du *Clean Air Act*, soit deux ans avant l'échéance de 1975, alors que les *Big Three* demandaient au même moment que la date d'application des nouvelles normes soit repoussée d'un an (Sakiya, 1982). Outre son dispositif anti-polluant, le CVCC était aussi plus économe en essence que les moteurs concurrents. Les organes mécaniques de la Civic étaient d'une qualité telle que leur durée sans réparation était supérieure à celle des voitures des autres marques. Son volume intérieur était important pour un modèle de la gamme moyenne inférieure. Son style, élégant et légèrement sportif, a séduit la génération de l'après-guerre. Le lancement successif de plusieurs versions a en outre constamment élargi la clientèle : deux portes d'abord, puis break, berline, trois portes enfin cinq portes. Le nombre total de Civic vendues depuis son lancement a atteint un million en 1976, deux millions en 1979 et trois millions en 1982.

Honda fut le seul constructeur automobile au monde, avec Renault, dont la production non seulement ne baissa pas mais progressa en 1974, passant à 316 000, soit une augmentation de 22,9 %. Il fut surpris par le succès et manqua de capacités pour répondre à la demande. Il perdit des ventes en 1975. Tout en décidant la construction de deux lignes nouvelles, l'une dans l'usine de Suzuka et l'autre dans l'usine de Sayama, il dut prendre des mesures d'urgence. Il arrêta la production de la Life en 1975, quatre ans seulement après son lancement, et décida de ne pas la renouveler afin d'utiliser toutes ses capacités à la production de la Civic, faisant preuve de réalisme et d'une grande réactivité. Cette mesure drastique fut encore insuffisante.

Honda décida finalement de limiter ses ventes au Japon pour pouvoir exporter et approvisionner en priorité le marché américain. Les ventes sur le marché national resteront bloquées aux alentours de 170 000 unités par an entre 1975 et 1980. En revanche, les exportations n'ont cessé de croître, atteignant 659 000 en 1980, soit 79,2 % de la production, alors qu'elles n'étaient que de 8,8 % en 1970. La moitié allait vers les États-Unis. Dès 1975, Honda avait ouvert un bureau de style en Californie pour américaniser les versions de ses modèles. La conception des deux modèles qu'il a lancés ensuite (l'Accord en 1976, et le coupé sportif Prélude en 1978) a été délibérément orientée pour répondre à la demande américaine. Il fit construire en 1981 à Marysville dans l'Ohio, une usine d'assemblage de 150 000 véhicules de capacité, à côté de son usine de motocycles, dès les premières manifestations protectionnistes des États-Unis. Les premières Accord sortirent en 1982. En trois ans, la capacité maximale de l'usine a été atteinte.

Avec trois modèles et deux plates-formes, Honda a fait alors de considérables économies d'échelle. Il atteindra même le pic de 353 000 unités par plate-forme en 1979, niveau auquel ne sont jamais parvenus Toyota et encore moins Nissan (Jetin, Lung, à paraître). À partir de 1980, Honda a été en mesure de réinvestir le marché national. Après avoir créé un deuxième réseau de vente en 1978, il lança en 1980 la Ballade (une version de la Civic) et la Quint/Integra, et en 1981 la Vigor (une version de l'Accord) et la City/Jazz, revenant ainsi avec ce dernier modèle dans le segment des mini-voitures. Il introduisit surtout un nouveau moteur, le CVCC II, qui résolvait une contradiction jugée jusqu'alors insurmontable, c'est-à-dire faire un moteur aussi performant que les autres, tout en étant encore plus propre et économe en énergie que la version précédente. En 1984, il offrait 6 modèles de véhicules particuliers à partir de quatre plates-formes. Le volume moyen par plate-forme était alors de 210 000. La même année, il exportait ou fabriquait à l'étranger 63,4 % de sa production mondiale.

Honda a continué d'accroître ses capacités innovatrices et de flexibiliser son outil de production. On l'a dit, la filiale R & D de Honda, tirant les leçons de l'épisode du moteur à refroidissement à air, mit dorénavant au moins deux équipes d'ingénieurs en compétition pour résoudre le même problème. Au lieu de se lancer dans l'automatisation, Honda privilégia les « aides au montage », beaucoup plus flexibles et moins coûteuses, permettant de mixer les versions et les modèles sur une même chaîne et d'opérer rapidement des changements de modèle. De même la capacité des ouvriers à changer non seulement de poste de travail, mais aussi de produit et d'atelier a été accrue. En revanche la production a continué d'être programmée en fonction des prévisions de ventes et non des commandes effectives, par lots de 30 ou 60 véhicules identiques. Les horaires sont restés fixes, sans heures supplémentaires à faire après les huit heures de travail légales. La durée du travail est demeurée la plus courte de toute l'industrie automobile japonaise. Honda a cherché à cette époque à concevoir des usines qui puissent être profitables, bien qu'utilisées à moitié de leur capacité. Ainsi est né un type de ligne, expérimentée dans une des usines japonaises, où le produit avance pas à pas à la commande de l'opérateur (Tanase, Matsuo, Shimokawa, 1997 ; Mair, 1998).

Honda se trompe de demande émergente : 1985-1992

S'il a manqué de main-d'œuvre à la fin des années quatre-vingt¹, comme les autres constructeurs japonais en raison de l'explosion de la demande intérieure provoquée par la « bulle spéculative », Honda n'a pas connu, comme Toyota, de remise en cause de son système de travail (Shimizu, chapitre 3). De meilleures conditions de travail et d'emploi, une mobilité fondée d'abord sur la compétence personnelle du salarié y ont certainement contribué. Les difficultés de Honda sont venues de là où elles n'auraient pas dû venir : à savoir de sa capacité à saisir les attentes nouvelles de la clientèle. Honda a cru que l'enrichissement rapide de certaines couches de la population sous l'effet de la bulle spéculative orientait durablement la demande vers les voitures sportives et de luxe. Il a alors multiplié ces modèles, les faisant passer de 6 modèles en 1985 à 17 en 1992.

Tant que la bulle spéculative a duré, ce choix a paru justifié. La réussite des filiales américaines et canadiennes a porté la production à l'étranger à un demi million de véhicules en 1990. Cette année-là, la production mondiale de Honda avait plus que doublé depuis 1979, atteignant 1,94 million de véhicules et faisant de Honda le huitième constructeur mondial devant Chrysler et Renault. La moitié était vendue en Amérique du Nord, 35 % au Japon, 9 % en Europe et 6 % dans le reste du monde. Mais cette croissance s'est accompagnée, en raison de la prolifération des modèles, d'une forte baisse du volume moyen par plate-forme. Au Japon, il est tombé à 107 000 en 1992, alors que la production connaissait un pic historique (entre 1,1 et 1,2 million durant les années 1990-1992). Surtout l'éclatement de la bulle spéculative et la récession qui l'a suivie au Japon ont brutalement invalidé la politique produit de Honda. Orientés depuis l'origine vers les véhicules à allure sportive et l'amélioration des moteurs, les ingénieurs et les dirigeants de Honda n'ont pas voulu croire à la constitution durable d'un nouveau segment de marché tourné vers les véhicules récréatifs. De producteur de modèles

¹ Il a notamment fait appel à des Brésiliens d'origine japonaise ou ayant des liens de parenté avec des Japonais.

innovants, Honda avait évolué insensiblement vers la production plus convenue de véhicules niches. Ce raté historique montre que les dispositifs mis en place pour garder une capacité innovatrice commercialement pertinente n'ont pas été suffisants pour éviter la spécialisation progressive des concepteurs dans un type de véhicules. La production de Honda au Japon de véhicules particuliers, est tombée à 0,80 million en 1995, la baisse s'expliquant à part égales par celles des ventes intérieures et des exportations. Honda a dû recourir au chômage technique et réduire pour la première fois ses effectifs au Japon. Mais ce revers a été atténué par la poursuite de la progression de la production à l'étranger, qui est parvenue presque à égaler la production domestique avec 0,76 million.

La « triadisation » de Honda

Honda avait ouvert une usine de moteurs aux États-Unis, à Anna, toujours dans l'Ohio, en 1986. Il s'était implanté la même année au Canada, en mettant en service une deuxième usine d'assemblage en Amérique du Nord, à laquelle s'ajouta en 1989 une troisième à nouveau dans l'Ohio, à East Liberty, portant ainsi sa capacité de production à 600 000 véh/an dans le pôle américain. En Europe, Honda avait passé un accord avec British Leyland Motor Corporation pour l'assemblage à partir de 1981 de la Ballade, vendue d'abord sous le nom de Triumph Acclaim, puis de Rover 213/216. La conception conjointe d'un modèle de haut de gamme, commercialisé sous les noms de Honda Legend d'une part et de Rover 800 d'autre part, puis sa production simultanée au Japon et en Grande-Bretagne rencontrèrent de nombreuses difficultés, illustrant les différences de politique produit, d'organisation productive et de relation salariale des deux firmes. British Aerospace, ayant racheté BLMC devenu Rover, demanda à Honda of UK Manufacturing d'en assurer la direction opérationnelle en 1989. HUM et Rover échangèrent 20 % de leur capital respectif à cette occasion. HUM, qui avait déjà une usine de moteur à Swindon, ouvrit en 1992 sa propre usine d'assemblage. Il est significatif que la première implantation de Honda en Europe a été, comme cela avait été le cas aux États-Unis, une filiale de Honda R&D. Installée à Francfort en 1985, cette filiale a eu en charge à la fois des études commerciales et techniques et comptait soixante personnes en 1990.

Honda a transplanté pour l'essentiel son système de production dans ses usines de l'Ohio. En 1985, l'usine de Marysville fut la première usine nord américaine à ne pas avoir à fermer pour changer de modèle. En revanche, Honda of American Manufacturing s'est appuyé, pour impliquer ses salariés dans la production flexible, sur l'égalitarisme et la volonté démocratique prêtés à la population de jeunes issus de l'immigration allemande habitant les zones de petite industrie de cet État, plutôt que de miser sur l'individualisme comme au Japon. Il a appliqué une politique rigoureuse de recrutement d'hommes jeunes et mariés avec enfants (au point d'avoir fait l'objet d'une enquête pour discrimination à l'embauche). Il a instauré une seule catégorie d'ouvriers au lieu de quatre au Japon. Il n'a pas créé d'*expert system*. Il a mis en place un système de salaire très égalitaire, sans différence en fonction de l'âge, du poste ou du mérite, mais avec deux primes, l'une liée au présentisme (3 %) et l'autre aux résultats financiers mondiaux de Honda (5 %). Il a même fait voter les salariés pour décider des horaires, des dates de congés, des heures supplémentaires, et même des licenciements individuels (Mair, 1998b).

Honda profitable et seul

Réalisant son erreur sur les changements qualitatifs de la demande, Honda n'a pas tardé à réagir. Il a d'abord commercialisé au Japon des Land-Rover et restylé deux tout-terrains de Isuzu, tout en préparant ses propres modèles. Le lancement réussi du véhicule de loisir, le CR-V, en 1996 et d'un minivan en 1997 ont fortement relancé ses ventes. Sa production domestique est remontée à 1,31 million, non loin de son pic historique de 1990, sur un marché intérieur pourtant toujours stagnant, et sa production mondiale a atteint 2,33 millions. La production à l'étranger a donc doublé entre 1992 et 1997.

Sa réactivité, son faible taux d'intégration, et son implantation dans les trois principaux pôles automobiles lui ont permis de conserver un point mort bas : 66 % en dessous de la valeur ajoutée et de rester profitable (Boyer, Freyssenet, Jetin, à paraître). Mais Honda n'a pas pour autant démontré qu'il avait retrouvé la capacité de conception innovante et commercialement pertinente qui lui est indispensable s'il veut poursuivre la stratégie de profit qui l'a fait devenir le huitième constructeur mondial (avant que Daimler et Chrysler ne fusionnent et que Renault et Nissan ne s'allient).

Elle lui est d'autant plus indispensable qu'il semble précisément vouloir se tenir à l'écart de la vague de fusions qui secoue l'industrie automobile mondiale. Il peut en effet demeurer profitable, sans s'allier à un autre constructeur (d'ailleurs ceux avec qui ils auraient pu le faire en raison de leur stratégie de profit voisine, à savoir Chrysler et Renault, ont préféré fusionner ou coopérer avec des firmes très différentes), à la condition de redevenir capable d'offrir les modèles innovants correspondants aux attentes émergentes et probablement différentes dans les trois pôles où il est implanté.

La vente surprise de Rover à BMW par British Aerospace en 1994 a mis en question la viabilité de la filiale européenne de Honda. Il était également en train de s'implanter significativement dans un pays émergent, en l'occurrence en Thaïlande, avec une usine de 100 000 véh/an, dans la perspective d'y produire une version simple et à bas prix de la Civic, lorsque la crise asiatique est intervenue. Comme les autres modèles, le « modèle hondien » est mis à l'épreuve par la recomposition en cours de l'espace mondial. Pour l'heure, il est possible d'en résumer les principales caractéristiques.

Le « modèle hondien »

Le modèle hondien est donc un modèle qui met en œuvre la stratégie de profit d'« innovation et flexibilité ». Rappelons que cette stratégie exige pour être profitable que quatre conditions soient remplies : une capacité innovatrice utile constamment renouvelée, une indépendance financière et politique pour pouvoir prendre les risques indispensables, un taux d'intégration bas pour pouvoir limiter l'impact financier en cas d'échec et inversement répondre immédiatement au succès, la convertibilité-flexibilité de l'outil de production et des salariés pour immédiatement produire en masse le modèle innovant que le marché valide, avant que les concurrents ne le copient (Freyssenet, chapitre 1, Boyer, Freyssenet, 2000).

Le « compromis de gouvernement d'entreprise » qui a permis de rendre cohérents la politique produit, l'organisation productive et la relation salariale a pour acteurs principaux les dirigeants, légitimés par leur capacité innovatrice personnelle ou par leur capacité à faire émerger les personnalités innovantes en interne au bénéfice de la firme,

et les salariés eux-mêmes, appelés à faire valoir leurs idées personnelles sur le produit et le *process*. Le contenu du compromis est que les capacités innovatrices sont à trouver, à susciter et à valoriser au sein même de l'entreprise, et non en allant les chercher à l'extérieur, comme a pu le faire Chrysler par exemple. Dans le cadre d'une organisation qui le permet, les salariés s'engagent pour leur part à développer leur expertise, à prendre des initiatives et à faire preuve d'imagination, en contrepartie d'un travail plus réflexif, d'une promotion professionnelle rapide fondée sur les critères individuels précédents, et non sur l'âge, l'ancienneté ou le diplôme, d'une garantie d'emploi et de bonnes conditions de travail, notamment des durées du travail, annuelle, hebdomadaire et journalière les plus basses du secteur. Ce compromis vise à concilier la primauté, reconnue comme tel, de l'intérêt individuel du salarié dans son attitude au travail et la stratégie d'« innovation et de flexibilité » de la firme. Tous les autres acteurs, actionnaires, banques, fournisseurs, État, sociétés de commerce sont tenus à l'écart pour préserver l'indépendance de la firme et sa capacité à prendre des risques. La « firme hondienne » s'autofinance donc, appartient à aucun ensemble industriel ou financier, établit aucun lien particulier avec les milieux politiques, ne constitue pas d'association de fournisseurs propre, préférant s'approvisionner auprès des fournisseurs des autres constructeurs pour ne pas être redevable de quoi que ce soit envers eux.

Les résultats financiers de la « firme hondienne » comme la garantie de l'emploi qu'elle assure à ses salariés dépendent fondamentalement de la pertinence de l'innovation-produit et de la capacité à répondre immédiatement et massivement à la demande si cette pertinence est confirmée par le marché. Les ressources et les dispositifs détournés de ces deux objectifs prioritaires peuvent donc être contre-productifs. C'est pourquoi la politique produit, l'organisation productive et la relation salariale sont toutes entières marquées par ces préoccupations.

La politique produit consiste à lancer périodiquement des modèles répondant aux attentes de couches nouvelles, voire des modèles anticipant ces attentes avant même qu'elles ne parviennent à être clairement formulées. Le produit a une personnalité affirmée, et forme un tout techniquement et stylistiquement cohérent. Les modèles mis à l'étude puis lancés résultent de procédures faisant une large place aux libres propositions des concepteurs, au travail autonome d'équipes constituées sur la base de projets qu'elles soumettent, à l'étude d'un même problème dans au moins deux voies différentes, aux discussions transversales et informelles, à la connaissance fine que les vendeurs sont invités à acquérir des attentes non satisfaites et à peine formulées des ménages en matière de mobilité individuelle, et même aux idées, trouvailles, voire aux prototypes que les salariés de la firme ont la possibilité d'émettre et de réaliser.

L'organisation productive est caractérisée d'un côté par un taux d'intégration très bas et de l'autre par un outil de production flexible et rapidement reconvertible. L'automatisation est réduite. Il lui est préféré des aides au montage. Les travaux lourds de génie civil pour l'implantation des équipements sont évités au profit d'installations aisément transformables.

La relation salariale vise à faire vivre la politique produit et l'organisation productive en favorisant inventivité, expertise et réactivité. Les salariés sont recrutés, affectés et promus, non pas en fonction de leur diplôme ou de leur âge, mais en fonction des capacités pratiques et innovatrices dont ils font preuve lors de longues procédures d'embauche et ensuite dans leur travail. Deux systèmes de salaire et de classification parallèles coexistent : le premier en fonction de la responsabilité hiérarchique, le second en fonction de l'expertise dont fait preuve le salarié dans son activité.

Le « modèle hondien » apparaît en tout point différent du « modèle toyotien », avec lequel il a été indûment mélangé dans une improbable « production au plus juste ».

Bibliographie

- ABBEGLEN, J.-C., GEORGE, S. JR., (1985), *Kaisha, The Japanese Corporation*, New York.
- BÉLIS-BERGOIGNAN, M-C, LUNG. Y., (1999). « The Progressive Emergence of Variety in the Japanese Automobile Industry » in Lung, Y., Chanaron, J.-J., Fujimoto, T., Raff, D., (eds.), *Coping with Variety, Product Variety and Production Organization in the World Automobile Industry*, Ashgate, Londres.
- BOYER, R., FREYSSENET, M. (2000). *Les modèles productifs*, Repères, La Découverte, Paris.
- JETIN, B., (1999), « Economies of Scale and Supply Variety : An International Historical Comparative », in Lung, Y., Chanaron, J.-J., Fujimoto, T., Raff, D., (eds.), *Coping with Variety*, et. cité
- MAIR, A., (1994a), *Honda's Global Local Corporation*. Macmillan, Houndmills.
- MAIR, A., (1994b), « Honda's Global Flexifactory Network », *International Journal of Operations and Production Management*, n° 14/3.
- MAIR, A., (1996), « Honda Motors : a Paradoxical Approach to Growth », in Baden-Fuller, C., Pitt, M., (eds.), *Strategic Innovation : An International Casebook*. Londres.
- MAIR, A., (1997), « Strategic localization : the myth of the post-national enterprise », in Cox (ed.), *Putting Space in its Place : Globalization and its Politics*, New York.
- MAIR, A., (1998a), « The Honda Production System », manuscrit.
- MAIR, A., (1998b), « The Globalization of Honda's Product-Led Flexible Mass Production System », in Freyssenet, M., Mair, A., Shimizu, K., Volpato, G., (eds.), *One Best Way ? Trajectories and Industrial Models of The World's Automobile Producers*, Oxford University Press, Oxford.
- MAIR, A., (à paraître), « Learning from Honda », *Journal of Management Studies*.
- MAIR, A. (à paraître). « Local Human Resource Management in Global Context at Honda of the U.K. Manufacturing », *Employee Relations*.
- MAIR, A., FLORIDA, R., KENNEY. M., (1988), « The New Geography of Automobile Production ; Japanese Automobile Transplants in North America », *Economic Geography*, n° 64.
- MITO, S., (1990), *The Honda Book of Management*, The Athlone Press, Londres.
- NONAKA, I., (1991), « The Knowledge-creating Company », *Harvard Business Review*, nov-dec.
- PASCALE, R.T., (1984), « Perspectives on strategy : the real story behind Honda's success », in *California Management Review*, n° 26/3.
- PASCALE, R.T., (1990), *Managing On the Edge*, Harmondsworth.
- SAKIYA, T., (1982), *Honda Motor. The Men, the Management, the Machines*, Kodansha International, Tokyo.
- SHIMOKAWA, K., (1994), *The Japanese Automobile Industry*, The Athlone Press, Londres.
- SHOOK, R.L., (1988), *Honda. An American Success Story*, Prentice Hall, New York.
- TANASE, K., MATSUO, T., SHIMOKAWA, K., (1997), « Production of the NSX at Honda.

Freyssenet M., Mair A., **Le modèle industriel inventé par Honda**, in Freyssenet M., Mair A., Shimizu K., Volpato G. (dir.), *Quel modèle productif? Trajectoires et modèles industriels des constructeurs automobiles mondiaux*, La Découverte, Paris, 2000, pp 139-154. Édition numérique, freyssenet.com, 2007, 250 Ko, ISSN 7116-0941.

An Alternative Direction for Assembly Organization », in Shimokawa, K., Jürgens, U., Fujimoto, T., (eds.), *Transforming Automobile Industry. Assembly. Experiences in Automation and Work Organization*, Springer, Berlin.

Freyssenet M., Mair A., **Le modèle industriel inventé par Honda**, in Freyssenet M., Mair A., Shimizu K., Volpato G. (dir.), *Quel modèle productif? Trajectoires et modèles industriels des constructeurs automobiles mondiaux*, La Découverte, Paris, 2000, pp 139-154. Édition numérique, freyssenet.com, 2007, 250 Ko, ISSN 7116-0941.