

Le modèle productif japonais n'a jamais existé

Michel Freyssenet
CNRS (CSU-IRESO)
GERPISA réseau international

Début des années quatre-vingt, les Etats-Unis et l'Europe découvraient, incrédules, la compétitivité ravageuse des firmes japonaises sur leur propre marché. Leurs entreprises étaient contraintes de procéder à des restructurations financièrement coûteuses et socialement douloureuses ¹. Comment le Japon, réputé pour la mauvaise qualité de ses produits dans les années cinquante et soixante, avait pu en si peu de temps atteindre un tel niveau d'efficacité?

Des explications successivement infirmées

La supériorité japonaise fut d'abord attribuée à une automatisation estimée plus précoce et plus avancée. Les entreprises américaines et européennes voulurent alors, non seulement rattraper leur retard supposé, mais aussi en profiter pour retrouver durablement leur suprématie technique, en concevant des équipements à la fois les plus flexibles et les plus intégrés jamais réalisés. Les contre-performances que leur difficile mise au point et utilisation ne manquèrent pas de provoquer amplifièrent la crise financière des firmes au lieu d'aider à la surmonter.

De l'optimisme et déterminisme technologiques, on bascula ensuite dans le pessimisme et relativisme culturalistes. L'esprit de groupe et le souci du consensus, présentés comme des caractéristiques culturelles japonaises, dont la formation se perdait mystérieusement dans la nuit des temps, auraient permis aux employeurs et aux salariés de trouver en commun et progressivement des solutions originales et adaptées aux problèmes rencontrés et d'obtenir des performances inégalées. La notion de modèle culturel japonais s'imposa. Mais ce faisant la situation devenait désespérée. Il était en effet logiquement impossible pour les Américains et les Européens d'acquérir les qualités considérées à l'origine de la compétitivité japonaise, si elles étaient constitutives de la "culture" de ce pays. On pensa alors que contraindre les firmes japonaises à s'implanter dans les pays dont elles avaient si brutalement pénétré le marché serait le meilleur

¹ Ce chapitre a été esquissé dans Freyssenet M., "Le Japon n'est plus considéré comme l'unique creuset du modèle productif de demain", in Cordelier S. (dir.), *80 idées-forces pour entrer dans le 21^{ème} siècle. Le nouvel état du monde*, La Découverte, Paris, 1999, pp 122-124.

Freyssenet, M., "Le modèle productif japonais n'a jamais existé", version initiale plus longue de Freyssenet, M., "Le modèle productif japonais n'a jamais existé", in Boyer, R., Souyri, P-F, *Mondialisation et régulations. Europe et Japon face à la singularité américaine*, La Découverte, Paris, 2001, pp 97-115. Édition numérique, freyssenet.com, 2006, 200 Ko.

moyen pour les mettre dans les mêmes conditions de production que leurs concurrents et leur faire perdre ainsi l'avantage concurrentiel que leur culture nationale était censée leur donner. Le succès des "transplants japonais" à l'étranger, notamment aux Etats-Unis, ruina à la fois cet espoir et l'explication avancée.

L'explication n'était de toute évidence ni technique ni "culturelle". On diagnostiqua alors, à partir du cas de l'industrie automobile, l'émergence d'un nouveau modèle productif qui fut appelé *lean production* par des chercheurs du MIT, pour en caractériser l'esprit et en souligner la capacité à être adopté ailleurs (Woomack, Jones, Roos, 1990). Ils le parèrent de qualités remarquables, au point que son adoption rapide était à leurs yeux une condition absolue de survie pour les firmes. Ce modèle était en effet censé résoudre la double crise des années soixante-dix : celle d'une production trop peu diversifiée et adaptée aux demandes d'une clientèle devenue beaucoup plus exigeante en matière de qualité, prix et délai, et celle du travail parcellisé rejeté par les salariés. La production en petits lots, la polyvalence des opérateurs et des équipements, le pilotage de la production par "l'aval" permettaient d'accroître la variété de l'offre. La participation des salariés à l'élimination des défauts et des gaspillages et à la recherche des causes des dysfonctionnements, au sein de "cercles de qualité" ou dans leurs équipes de travail sous l'impulsion d'un *leader*, redonnait un sens au travail à la chaîne et offrait la possibilité à chacun d'accroître ses compétences, tout en améliorant continûment la productivité et la qualité des produits. En contrepartie de leur implication de tous les jours, les salariés avaient la garantie d'emploi et de carrière. L'engagement des employeurs vis-à-vis des salariés valait aussi pour les sous-traitants. Si ces derniers acceptaient les objectifs de réduction de coûts et de qualité et appliquaient les mêmes méthodes, ils étaient assurés d'avoir un volume de commandes et une marge bénéficiaire suffisants. Dès lors, tous les autres protagonistes de l'entreprise y trouvaient leur compte : les consommateurs bien sûr avec des produits moins chers, de meilleure qualité, plus variés et innovants, les actionnaires avec des bénéfices réguliers, l'Etat avec des firmes prospères, compétitives sur le marché mondial et vivant dans la paix sociale.

Tant dans les milieux professionnels que dans les milieux académiques, la cause parut dès lors entendue : un nouveau modèle productif était bien né et il était appelé à remplacer le vieux modèle dit "taylorien-fordien" qui avait démontré, par sa rigidité organisationnelle et le rejet social dont il était l'objet, son incapacité à répondre aux nouvelles exigences du marché et du travail. L'accélération de la libéralisation des échanges et la globalisation de la concurrence dans les années quatre-vingt-dix semblèrent confirmer la nécessité pour les entreprises d'être très réactives au marché et économes en moyens, grâce à la participation de tous. Les réorganisations engagées par les firmes automobiles américaines et européennes ne pouvaient donc que les faire converger vers la *lean production*, comme les changements opérés après la seconde guerre mondiale avaient conduit, pensait-on, à la généralisation du modèle dit "taylorien-fordien". La *lean production* allait, à coup sûr, changer le monde, comme l'annonçait le sous-titre de la version française du livre du MIT.

Les doutes ont commencé à apparaître avec la crise prolongée du Japon. Le système qui devait changer le monde commençait bien mal son oeuvre. Il n'empêchait pas le pays qui était censé l'avoir vu naître de vivre une longue période de marasme économique dont il n'était toujours pas sorti en 2001. Mais le plus surprenant pour tous ceux qui avaient été convaincus par la thèse du passage à un nouveau modèle productif était encore à venir. Des firmes japonaises emblématiques de ce nouveau modèle, comme Nissan, Mazda et Mitsubishi dans le secteur automobile, se voyaient contraintes, peu après

la crise asiatique, de rechercher des alliances capitalistiques et même de se faire absorber par des firmes européennes ou américaines pour ne pas disparaître. L'entrée spectaculaire de Renault dans le capital de Nissan, grevé de dettes et accumulant les déficits depuis plusieurs années, a brutalement rompu le charme. L'expansion tant redoutée des constructeurs automobiles japonais était soit arrêtée, soit sensiblement ralentie comme dans le cas de Toyota et de Honda, alors que simultanément les constructeurs américains et européens retrouvaient une santé insolente, au point de pouvoir mener la danse des fusions-acquisitions-alliances qui a marqué les dernières années du siècle. Que s'était-il donc passé? Qu'en est-il exactement du modèle productif appelé japonais? En quels termes se pose au début du XXI^e siècle la confrontation des firmes?

L'amalgame injustifié de deux modèles productifs incompatibles observés dans l'industrie automobile

Il n'y a jamais eu de modèle productif japonais. La *lean production*, terme traduit en français par la "production au plus juste", est une construction intellectuelle visant à le théoriser, mais qui en fait a édulcoré et amalgamé à tort deux systèmes de production complètement différents et incompatibles: le système de Toyota et le système de Honda (Boyer, Freyssenet 2000 a). Ces deux systèmes ont en outre rencontré des difficultés au début des années quatre-vingt dix (on mit quelques années à s'en apercevoir aux Etats-Unis en en Europe), au moment même où la *lean production* était célébrée comme le modèle de l'avenir. Nombre d'autres entreprises japonaises, notamment Nissan, Mitsubishi et Mazda dans le secteur automobile, n'avaient en fait jamais réussi à construire un système de production cohérent. Enfin, hors du Japon, au moins un autre modèle productif avait existé et avait été tout aussi performant sur longue période, le modèle "sloaneien" incarné avec succès par Volkswagen depuis la crise de 1974 ¹.

Toyota avait été amené dans les années cinquante à mettre en oeuvre une stratégie de profit consistant à privilégier la réduction permanente des coûts, ne pouvant à l'époque compter sur les économies d'échelle pour être profitable en raison d'une demande intérieure insuffisante. Peugeot faisait de même en France à la même époque. Mais l'originalité de Toyota a été, à la différence donc de Peugeot, de continuer dans cette voie, après le décollage de la demande intérieure qui eût lieu au Japon dans les années soixante. Les économies d'échelle permises par le volume, puis les effets de gamme grâce à la diversification des produits, enfin les marges autorisées par la qualité sont venues en quelque sorte s'ajouter progressivement à la réduction des coûts, mais dans la mesure seulement où leur recherche et la façon de les obtenir ne compromettaient pas la réduction des coûts. Celle-ci excluait en effet les sauts brutaux de production, la multiplication des options, la qualité non perçue par le client et surtout l'innovation, particulièrement l'innovation conceptuelle, en raison des risques qu'elle fait courir et de la réactivité qu'elle exige.

¹ Les résultats présentés ici sont issus de deux programmes internationaux de recherche successifs réalisés dans le cadre du "GERPISA réseau international" (Groupe d'Études et de Recherche Permanent sur l'Industrie et les Salariés de l'Automobile, Université d'Evry, EHESS), qui rassemble 350 chercheurs de sciences sociales répartis dans 27 pays différents. Le premier programme intitulé "Émergence de nouveaux modèles industriels" a été coordonné par Robert Boyer et Michel Freyssenet, le second "L'industrie automobile entre mondialisation et régionalisation" l'a été par Michel Freyssenet et Yannick Lung. On trouvera dans la bibliographie des livres et des articles présentant les résultats de ces deux programmes.

Pour mettre en œuvre la stratégie de "réduction permanente des coûts", Toyota avait obtenu de ses salariés et de ses fournisseurs qu'ils y participent directement en construisant avec eux, non sans conflits et difficultés, un compromis explicite à ce sujet. Les salariés acceptaient de réduire eux-mêmes, mois après mois, au sein de leurs équipes de travail, les temps qui leur étaient donnés par les services techniques pour effectuer les opérations qu'ils avaient en charge, en les redistribuant entre eux de manière plus efficace et en éliminant les pertes de temps et ce qui les provoquent: défauts, incidents, voire pannes, grâce à des méthodes originales progressivement mises au point et généralisées: autonomisation des machines, système *kanban*, juste-à-temps, mixage et lissage de la production, etc. Ils acceptaient en outre de réaliser le plan de production journalier quoi qu'il arrivât, en prolongeant, si besoin était, la journée de travail par des heures supplémentaires, solution permise à la fois par la législation et le système d'horaire chez Toyota constitué par deux équipes journalières de huit heures, séparées par quatre heures d'arrêt théorique. Leur salaire mensuel et leur promotion dépendaient de la réalisation des objectifs fixés par la direction en matière de réduction des temps standard. La contrepartie de ce système de production était la garantie de l'emploi et de carrière. Les entreprises sous-traitantes, quant à elles, dont nombre d'entre elles avaient été créées par des cadres de Toyota avec son aide, s'engageaient aussi sur des objectifs de coûts et de qualité et sur l'adoption du système de production de Toyota, en particulier le "juste à temps", en échange d'une garantie de volume de commande et de partage des gains réalisés (Shimizu 1999).

Ce modèle productif, que l'on peut à juste titre appelé "modèle toyotien", est fondé sur un "compromis de gouvernement d'entreprise" unique au Japon, qui a perduré pendant plus de trente ans. Il a été particulièrement efficace en raison de sa cohérence interne, mais aussi de sa pertinence dans le cadre du mode de croissance du Japon. Il contribuait en effet directement à la compétitivité-prix des exportations, dont le Japon a fait le moteur de sa croissance à partir des années soixante et qui lui a permis de devenir la deuxième puissance économique mondiale après les chocs pétroliers. La distribution du revenu national, en fonction des gains de compétitivité extérieure, de manière nationale coordonnée et modérément hiérarchisée, a généré en outre un type de demande interne croissant de manière point trop heurtée et se diversifiant de manière relativement prévisible, donc une structure de la demande compatible avec la priorité donnée à la réduction permanente des coûts.

L'obligation faite aux constructeurs japonais de s'implanter dans les pays dont ils avaient "envahi" le marché aux yeux des firmes locales a été un défi considérable pour Toyota. Il a été, de tous les constructeurs japonais, le plus réticent, le plus lent et le plus prudent à le faire. Le défi n'était pas de parvenir à transplanter un système de production compte tenu de sa spécificité japonaise supposée, mais en raison de sa spécificité tout court. Comment en effet reconstruire ailleurs un "compromis de gouvernement d'entreprise" semblable, alors qu'il lui avait fallu plusieurs décennies pour le bâtir et le pérenniser et qu'au Japon même aucune autre firme n'avait tenté de le faire ? Le paradoxe est que les adaptations et innovations auxquelles il a dû procéder aux Etats-Unis et en Europe lui ont été d'un grand secours, quand son système est entré en crise au Japon même en 1990 (Boyer, Charron, Jürgens, Tolliday 1998).

Honda a suivi une tout autre voie. Tard venu à la construction automobile, il se fit une place entre les deux grands de l'époque, Toyota et Nissan, non pas en les affrontant sur leur propre terrain, mais en lançant des véhicules conceptuellement innovants, répondant aux attentes de catégories nouvelles d'acheteurs, et en étant capable de répon-

dre immédiatement et massivement à la demande, lorsque celle-ci confirmait les anticipations faites. Il adopta donc une stratégie de profit tout à fait différente de celle de Toyota, une stratégie privilégiant l'innovation et la flexibilité. Or cette stratégie n'est possible que si la firme est en mesure de prendre des risques, et elle n'est profitable que si les innovations sont commercialement pertinentes et la rente qu'elles procurent est exploitée suffisamment longtemps avant qu'un concurrent ne les copie.

Pour remplir ces conditions très particulières, Honda a tout d'abord veillé à son indépendance financière en autofinançant ses investissements et en ne s'intégrant pas dans un *keiretsu*. Il a ensuite mis en place un système de conception original favorisant l'émergence, la promotion et l'expression en son sein des personnalités innovantes, en privilégiant, non les diplômés et l'âge, mais l'expertise et l'imagination pour traduire les attentes nouvelles de la clientèle. Il a construit progressivement un système de production aisément reconvertible au moindre coût, pour faire face immédiatement aux succès comme aux échecs. Il a maintenu un taux d'intégration très bas, sans pour autant se lier à ses fournisseurs dans une association, ou en prenant des parts de leur capital ou bien encore en s'engageant sur un volume de commande à moyen terme. Il a adopté un processus de production faiblement automatisé et intégré, tout en multipliant les aides au montage pour offrir des conditions de travail acceptables. Il a bâti une relation salariale, à l'opposé de celle de Toyota, valorisant l'expertise, l'initiative et la promotion individuelles pour disposer d'une main d'œuvre réactive, capable de se reconvertir rapidement à de nouveaux produits, en offrant en contrepartie une possibilité de carrière parallèle à la carrière hiérarchique classique et la durée du travail la plus courte du secteur. On peut donc à bon droit parler d'un "modèle hondien", en raison de la cohérence des moyens employés. Encore fallait-il pour qu'il soit performant que la stratégie de profit qu'il met en œuvre soit pertinente.

Or le marché automobile japonais n'offrait pas les meilleures conditions pour poursuivre la stratégie "innovation et flexibilité". Le mode de distribution nationalement coordonné et modérément hiérarchisé du revenu national ne favorisait pas en effet l'émergence régulière de couches nouvelles de la population et de nouvelles attentes pratiques et symboliques en matière de transport individuel. C'est pourquoi Honda s'orienta d'emblée vers le marché international pour y trouver les clientèles susceptibles de rechercher des véhicules conceptuellement innovants. Il s'implanta aux Etats-Unis avant même d'y être obligé, pour mieux anticiper les évolutions qualitatives de la demande locale. Il était avant les fusions-acquisition-alliances des années 1998-2000 le plus internationalisé des constructeurs automobiles. Ce faisant, il contribuait, comme Toyota, mais par une autre voie, au mode de croissance japonais fondé sur la compétitivité des exportations (Freysenet, Mair, Shimizu, Volpato, 1998, 2000).

Sous le raz de marée japonais, des performances très inégales

Les autres constructeurs japonais, fortement incités par les gouvernements successifs à le faire, s'étaient imposés, eux aussi, l'obligation de pénétrer les marchés extérieurs, particulièrement les marchés nord-américain et européen. Nissan fut même le premier à le faire activement dès les années cinquante, ... et à subir aussitôt les revers commerciaux dus à une qualité insuffisante. Ayant résolu ce problème, grâce notamment à l'application des méthodes américaines de contrôle de qualité, il a pu développer ses exportations tant que les parités monétaires furent favorables. Mais l'appréciation du yen à partir des années quatre-vingts révéla progressivement une perte de compétitivité, déjà sen-

Freysenet, M., "Le modèle productif japonais n'a jamais existé", version initiale plus longue de Freysenet, M., "Le modèle productif japonais n'a jamais existé", in Boyer, R., Souyri, P-F, *Mondialisation et régulations. Europe et Japon face à la singularité américaine*, La Découverte, Paris, 2001, pp 97-115. Édition numérique, freysenet.com, 2006, 200 Ko.

sible sur le marché intérieur où sa part diminuait régulièrement au profit de Toyota. La raison en était que, contrairement à ce dernier, il n'était pas parvenu à construire un "compromis de gouvernement d'entreprise" solide et un système de production cohérent. La mise en place, après un long conflit social au début des années cinquante, d'une direction appelée "duale", en raison du pouvoir laissé au syndicat d'intervenir dans le recrutement, la promotion et l'organisation du travail dans les ateliers, fit de fait du corps des ingénieurs le vecteur essentiel de l'amélioration des performances. Priorité fut donnée d'une part à des produits "intègres", qui devinrent réputés pour leur excellence mécanique, mais ayant peu de pièces en commun, et donc ne permettant pas des économies d'échelle suffisantes, d'autre part à l'automatisation la plus avancée et à l'informatisation la plus intégratrice, au détriment des solutions pragmatiques économes en capital, s'appuyant sur une implication durable des salariés, comme chez Toyota. L'éviction du syndicat de la direction de l'entreprise au milieu des années quatre-vingts n'ayant pas été accompagnée d'un repositionnement parallèle du corps des ingénieurs, les causes de la perte de compétitivité perdurèrent. Il suffisait dès lors que le contexte international change pour précipiter Nissan dans la quasi-faillite.

Les difficultés de Mazda se manifestèrent beaucoup plus précocement. Ayant fait le choix de l'innovation technique en misant à contretemps sur le moteur rotatif gourmand en carburant, il fut déstabilisé par le premier choc pétrolier, contrairement aux autres constructeurs japonais, et il dut faire appel à Ford dès ce moment-là pour pouvoir survivre. Mitsubishi était devenu le troisième constructeur japonais en offrant, avant Honda, des véhicules innovants, en l'occurrence des véhicules particuliers tout terrain dérivés de la Jeep et des mini-véhicules, et en s'alliant avec Chrysler pour pénétrer le marché américain. Mais, contrairement à Honda, il a cédé ensuite à la tentation, fréquente chez les constructeurs suivant cette stratégie, de devenir un constructeur généraliste en offrant une gamme complète. Pour ce faire, il s'est lourdement endetté et n'a pas réussi à mettre en oeuvre profitablement les deux autres stratégies possibles: soit celle suivie par Toyota de "réduction permanente des coûts", soit celle que cherchait à mettre en oeuvre Nissan de "volume et diversité".

Les constructeurs automobiles européens n'étaient pas tous en crise, contrairement aux constructeurs américains

Cette dernière stratégie, consistant à offrir une gamme complète hiérarchisée et des modèles ayant un grand nombre de pièces en commun, conciliant donc le volume et la diversité, était celle de la plupart des constructeurs américains et européens (Jetin 1999). Elle était particulièrement pertinente dans des pays où la distribution du revenu national se faisait de manière nationalement coordonnée et modérément hiérarchisée, et en fonction des gains de productivité internes, comme aux Etats-Unis, en France et en Italie. Elle fut mise toutefois en difficulté dès la fin des années soixante aux Etats-Unis, où elle avait vu le jour sous l'impulsion de General Motors, lorsque la demande a commencé à devenir pour l'essentiel une demande de renouvellement. Les constructeurs américains ne sont pas parvenus alors à relancer les économies d'échelle, indispensables dans cette stratégie, soit en absorbant un concurrent, soit en exportant leurs véhicules, soit en concevant en commun avec leurs filiales européennes des modèles partageant la même plate-forme. Les constructeurs étrangers, notamment japonais, s'engouffrèrent dans le segment des véhicules "compacts" laissé en déshérence, particulièrement lorsque ce

segment se développa brutalement après le premier choc pétrolier. La longue crise des *Big Three*, General Motors, Ford et Chrysler, commençait.

En Europe, les premières difficultés de la stratégie "volume et diversité" ne sont pas venues du marché. Ce dernier était loin d'avoir atteint le stade du renouvellement à la veille du premier choc pétrolier. En outre le marché européen était en voie d'unification et il existait de nombreuses possibilités de fusion susceptibles de générer de nouvelles économies d'échelle. Des difficultés sont apparues avant 1974 en raison de la remise en cause par les salariés du "compromis de gouvernement d'entreprise" qui avaient permis de mettre en œuvre la stratégie de "volume et diversité", consistant à échanger l'acceptation d'un travail parcellisé et polyvalent contre l'augmentation continue du pouvoir d'achat des salaires. Ce fut la crise du travail du tournant des années soixante et soixante-dix. Après le premier choc pétrolier, le conflit se poursuivit mais à front renversé. Ce furent cette fois-ci les directions d'entreprise qui dénoncèrent l'indexation des salaires sur l'augmentation de la productivité. La croissance mondiale ayant été cassée, les firmes poursuivant la stratégie "volume et diversité" se trouvèrent dans l'obligation de prendre aux autres des parts d'un marché automobile devenu faiblement croissant, c'est-à-dire d'être compétitives non seulement sur leur marché intérieur mais aussi sur le marché des grands pays industrialisés, celui des pays producteurs de matières premières n'ayant qu'éphémèrement laissé espérer un décollage de leur demande intérieure.

En Europe, seules les firmes des pays dont la distribution du revenu se faisait déjà avant le premier choc pétrolier en fonction de la compétitivité à l'exportation, non seulement purent continuer à poursuivre profitablement leur stratégie respective, mais tirèrent parti de la nouvelle donne internationale. Ce fut le cas des constructeurs allemands et suédois. Depuis les années cinquante, la République Fédérale Allemande et la Suède avaient fondé leur croissance sur l'exportation de biens qui par leur spécialisation les mettaient à l'abri d'une concurrence directe par les prix et les autorisaient à poursuivre une politique de hauts salaires et de large protection sociale. Ce fut l'âge d'or des constructeurs dits spécialistes, pratiquant la stratégie de "qualité", c'est-à-dire une stratégie de prix élevés acceptés par la clientèle de haut de gamme en contrepartie de produits symboles de sa position sociale. Ils purent expérimenter des formes d'organisation visant à redonner une part d'autonomie aux salariés. Volvo alla même, en son usine d'Uddevalla, jusqu'à confier le montage en station fixe d'un véhicule complet par des équipes de deux à quatre ouvriers en se basant sur leur compétence cognitive ordinaire (Freysenet 1995).

Dans un tel contexte, la réussite de Volkswagen a été d'autant plus remarquable. Il venait en effet d'adopter la stratégie "volume et diversité", après avoir longtemps prospéré grâce à une stratégie stricte de "volume" en produisant un modèle standard unique, la Coccinelle, selon le modèle "fordien". Il sut tout d'abord l'adapter à un contexte de faible croissance en mettant systématiquement en commun les plates-formes de ses modèles de même segment, en absorbant tour à tour trois autres constructeurs, Audi, Seat et Skoda, et en exportant ses voitures sur les marchés, qui par leur structure étaient susceptibles de les accepter. Il le fit d'autant plus vigoureusement et sans retard que le rapport salarial national lui imposait des salaires élevés et que la qualité reconnue de ses véhicules ne l'autorisait pas pour autant de pratiquer des prix substantiellement supérieurs à ceux de ses concurrents offrant la même gamme de voitures. La stratégie "volume et diversité" et le "modèle sloanien" qui la met en oeuvre (du nom d'Alfred Sloan, CEO de General Motors, à qui en revient la paternité), n'étaient donc pas disqualifiés par le nouveau contexte international, contrairement à ce qui a été crû pendant long-

temps. Volkswagen était parvenu à faire ce que les constructeurs américains auraient dû faire pour rendre à nouveau profitable la stratégie "volume et diversité" (Boyer, Freyssenet 1999, 2000 a).

Le monde change, les performances aussi

Il devient de plus en plus probable que la rupture des années quatre-vingt-dix apparaîtra plus importante aux futurs historiens que celle des années soixante-dix. Les succès, particulièrement visibles au cours des années quatre-vingt, des firmes des pays dont la croissance était fondée depuis longtemps sur l'exportation de biens banaux ou spécialisés, auraient pu laisser penser qu'à la fois ces firmes et ces pays deviendraient des modèles et qu'ils seraient imités sans retard par les autres. Sur le moment, tel a semblé être le cas, et tel est encore la conviction de ceux qui ne se sont pas aperçus que le film avait changé. Le modèle japonais, et dans une moindre mesure le modèle allemand et le modèle suédois, ont été en effet alors dans tous les esprits et sur de nombreuses bouches (Durand, Stewart, Castillo, 1998). Nombre de firmes déclarèrent se mettre à l'école japonaise pour devenir ou redevenir compétitives sur le marché international.

Elles commencèrent en fait d'abord par se désendetter en vendant des actifs et par abaisser drastiquement leur point mort en rationalisant leur gamme, en fermant des usines et en réduisant leurs effectifs. Certaines d'entre elles, General Motors, Ford, Renault, Fiat notamment, modifièrent ensuite leur organisation en adoptant des dispositifs réputés japonais, mais sans en connaître les conditions de possibilité et de viabilité et sans réfléchir à la stratégie de profit dans laquelle chacun d'eux prend sens (Lung, Charnaron, Fujimoto, Raff 1999). Le rétablissement parfois spectaculaire de leurs résultats dans la deuxième moitié des années quatre-vingt fut considéré comme la preuve de leur adoption effective des méthodes japonaises, de la remarquable efficacité de ces dernières et de l'inévitable diffusion du nouveau modèle productif, la *lean production*. Les résultats d'enquête du MIT, regrettamment agrégés au niveau des régions de la triade, vinrent opportunément confirmer l'impression générale.

On le sait maintenant la réalité fut tout autre. Pour transformer leur rapport salarial national et relancer la croissance, les Etats-Unis estimèrent que le plus court chemin était de favoriser une déréglementation du travail, de soutenir massivement la recherche dans le secteur électronique à travers les contrats militaires de la "guerre des étoiles", et de procéder à une libéralisation du marché des capitaux. Les effets de ces mesures, amplifiés par le contre-choc pétrolier et la baisse du dollar, furent considérables, aux Etats-Unis bien sûr, mais aussi dans de nombreux autres pays. Elles provoquèrent dans un premier temps une "bulle spéculative" qui relança la consommation, puis son éclatement, dont les conséquences furent très différentes au Japon, aux États-Unis et en Europe (Boyer, Freyssenet, 2000 b).

Le Japon déstabilisé révèle l'hétérogénéité de la gestion de ses firmes

Plus qu'ailleurs, la "bulle spéculative" fit bondir la demande automobile. Pour y faire face, bien que toujours avec prudence, Toyota due accroître considérablement les heures supplémentaires, ne parvenant pas à recruter des jeunes acceptant de venir travailler dans des conditions jugées par eux beaucoup trop dures. Le système de production de Toyota franchit alors sa limite d'acceptabilité sociale dans un contexte de plein emploi. Une crise du travail éclata qui obligea à le transformer en profondeur et à reconstruire

Freyssenet, M., "Le modèle productif japonais n'a jamais existé", version initiale plus longue de Freyssenet, M., "Le modèle productif japonais n'a jamais existé", in Boyer, R., Souyri, P-F, *Mondialisation et régulations. Europe et Japon face à la singularité américaine*, La Découverte, Paris, 2001, pp 97-115. Édition numérique, freyssenet.com, 2006, 200 Ko.

un nouveau "compromis de gouvernement d'entreprise". Toyota puisa des solutions chez ses filiales et également, par un étonnant chassé-croisé, chez certains constructeurs européens comme Volvo ou Mercedes, au moment même où ceux-ci remettaient en cause leur orientation socio-technique en matière d'organisation du travail. Les chaînes furent retronçonnées, des stocks tampons réintroduits, un sous-ensemble attribué à chaque équipe pour redonner sens au travail au moins à ce niveau, l'obligation faite aux salariés de réduire eux-mêmes les temps standard abandonnée, le système de salaire réformé, les heures supplémentaires limitées et programmées, etc (Shimizu 1999). Le modèle productif que certaines firmes américaines ou européennes croient encore copier n'existe déjà plus là où il est né! Et, il n'est pas sûr que Toyota ait réussi à reconstruire un "compromis de gouvernement d'entreprise" aussi solide et efficace que le précédent.

L'éclatement de la bulle spéculative, le long marasme dans lequel est tombé ensuite l'économie japonaise, le maintien du yen malgré cela à un haut niveau d'échange, la réduction des écarts de compétitivité avec les autres constructeurs sur les marchés internationaux affectèrent bien sûr Toyota. Son expansion en fut ralentie et son réseau d'approvisionnement modifié, comme celui des autres constructeurs japonais, au profit notamment de fournisseurs de pays du Sud-est asiatique. Il ne remit pas cependant en question les changements opérés dans son système de production, au contraire même, confirmant s'il en était besoin que son ancienne organisation et les principes qui l'inspiraient n'étaient vraiment plus acceptés par ses salariés au Japon. Mais un autre défi majeur l'attendait, touchant non plus seulement à son "compromis de gouvernement d'entreprise", mais à sa stratégie de profit même. Le développement de la demande de véhicules de loisir, portée par les couches de la population profitant de l'évolution des formes de distribution du revenu national, réduisait la part des véhicules classiques dans lesquels Toyota cantonnait logiquement sa politique-produit. Lui fallait-il innover, prendre des risques, et ce faisant édulcorer sa stratégie de profit et devoir introduire des dispositifs organisationnels et sociaux potentiellement contradictoires avec les autres ? Il a commencé à le faire avec d'infinies prudenances, essayant de limiter autant que faire se peut les tensions et les paris hasardeux. La question était donc pour Toyota au tournant du siècle de savoir s'il parviendrait à terme à rendre compatible l'innovation avec la réduction permanente des coûts. S'il y parvenait, il inventerait de ce fait et une nouvelle stratégie de profit et un nouveau modèle productif.

Honda en revanche a été épargné par la crise du travail. Sa relation salariale était plus en phase avec les aspirations nouvelles du jeune salariat et les meilleures conditions de travail qu'il offrait l'ont mis à l'abri d'un rejet brutal. Il était en outre particulièrement bien préparé pour profiter de la transformation de la structure des marchés. Lors de la bulle spéculative, il réagit immédiatement en lançant des modèles correspondant aux attentes des couches rapidement enrichies de jeunes yuppies, mais négligea alors la demande émergente des véhicules "récréatifs". Sa réactivité lui a toutefois permis, après l'éclatement de la bulle, d'entrer en force dans ce segment au Japon au point d'en être maintenant le *leader*, et de commencer à concurrencer les constructeurs américains et européens en ce domaine. Honda est devenu le deuxième constructeur japonais. Grâce à sa politique d'autofinancement et à son indépendance, il n'a pas été affecté directement, de même que Toyota, par l'écroulement du système bancaire japonais, contrairement aux autres constructeurs.

Nissan, Mitsubishi, Mazda, lourdement endettés, n'ont pas pu en revanche supporter le renchérissement et le tarissement du crédit, particulièrement après la crise asiatique, révélant à l'opinion internationale stupéfaite leurs faiblesses, en complète contradiction avec le modèle productif du XXI^{ème} siècle qu'ils étaient censés incarner depuis des décennies: gaspillages, doublons, surcapacités, paralysie, conflits internes, demande de la clientèle négligée, défauts volontairement cachés, etc. Et voilà des firmes européennes et américaines, Renault, Ford et Daimler, considérées il y a peu encore comme insuffisamment performantes, venir en sauveur. L'élève aurait-il dépassé le maître ? Rien de tout cela. Le redressement des firmes américaines et européennes était dû d'abord à la possibilité qu'elles avaient eue politiquement et socialement d'abaisser rapidement leur "point mort", et surtout à un changement du marché et du travail comme on va le voir. Mais, pour celles d'entre elles qui ont pris le contrôle des firmes japonaises défailtantes, le plus dur reste à faire: à savoir rendre compatibles dans un même ensemble des stratégies de profit différentes.

Les firmes américaines sauvées par un changement de la structure du marché, et non par l'adoption (apparente) du "nouveau modèle"

La relance de l'activité dès 1983 aux Etats-Unis fit repartir progressivement à la hausse la demande automobile. Mais simultanément l'adoption de modalités plus "concurrentielles" de distribution du revenu national en changea la structure. Les couches de la population favorisées par la nouvelle donne voulurent manifester leur bonne fortune, notamment à travers l'achat de nouveaux types de *lights trucks*: les *minivans*, les *pick-up* de loisir et les *sport utility vehicles* (SUV). C'est Chrysler qui le premier sentit le vent nouveau venir. Renouant avec sa stratégie de profit des origines, à savoir la stratégie "innovation et flexibilité", et méditant sur l'expérience de Honda, et non de Toyota et des autres, il lança au bon moment un *minivan*, le *Voyager*, qui eut un succès immédiat, renforcé ensuite par des *pick-up* de loisir et la gamme transformée des *jeeps*. Cas désespéré de l'industrie automobile américaine, Chrysler renaquit de ses cendres en peu de temps à la surprise générale. General Motors et Ford copièrent ses produits, avec d'autant plus de profit que les constructeurs japonais ne pouvaient faire de même sur le marché nord-américain en raison de leurs engagements et de droits de douane maintenus élevés sur ce genre de véhicules. Ils ont dû leur rétablissement essentiellement à ce phénomène.

L'éclatement de la bulle spéculative n'a pas eu d'autres effets pour les constructeurs américains que de provoquer la baisse temporaire de la demande, avant qu'elle ne reprenne avec vigueur au cours du plus long cycle de croissance que ce pays a connu. Lors de la rechute au tout début des années quatre-vingt-dix, d'aucun prédire le déclin inexorable de l'empire américain, au moment même où il était en fait engagé dans un processus qui allait le rendre plus puissant que jamais, sortant vainqueur de la double confrontation ayant marqué les décennies précédentes, celle avec le monde communiste et celles avec les pays dont la croissance était tirée par les exportations de biens manufacturés, particulièrement le Japon et l'Allemagne. Son action envers les pays en voie de développement, en opposition avec les politiques de coopération et d'assistance, sembla même couronnée de succès, avec le décollage économique spectaculaire des pays émergents, notamment dans le Sud-est asiatique, que l'on déclara en train de devenir les moteurs de la croissance mondiale. En effet, au-delà des péripéties boursières et bancaires, le mode de croissance américain avait fondamentalement changé. La dérégulation du

travail, la libération du marché des capitaux, le crédit facile ont été des ingrédients favorables à éclosion d'une multitude d'activités dans le secteur électronique, informatique et des media, où les innovations permises par le soutien massif de l'État à la recherche étaient arrivées à maturité et pouvaient être exploitées avec profit. La consommation interne repartit durablement, tout en devenant plus inégalitaire.

Plus que jamais le marché automobile se divisa en deux : les voitures classiques d'un côté et les *lights trucks* de l'autre, devenus les symboles du dynamisme et de la réussite affichée et revendiquée et représentant près de 40% des ventes de véhicules particuliers neufs. Chrysler devint une des firmes les plus profitables et commença même à être citée en exemple. General Motors et Ford engrangèrent des bénéfiques records. Ces derniers n'avaient pas pour autant changé de stratégie de profit et ni mis en œuvre la *lean production*. Conformément à leur stratégie "volume et diversité", ils copièrent les véhicules innovants de Chrysler et mirent en commun les plates-formes de leurs modèles de *lights truck*, atteignant des volumes par plate-forme record. Ils rêvèrent d'une nouvelle expansion internationale, et ce faisant d'effacer leurs échecs passés. La globalisation était en marche, fermement orientée par les Etats-Unis. Ford la comprit comme un processus d'homogénéisation croissante des attentes de la clientèle et des réglementations nationales. Il pensa possible un retour à terme à une stratégie de volume en relançant sa politique de voiture mondiale. General Motors multiplia les annonces de projets dans les pays émergents et entreprit d'intégrer ses filiales européennes dans une même politique-produit basée sur des plates-formes mondiales et une différenciation régionale des modèles, l'homogénéisation de la demande étant peu probable à ses yeux (Freysenet, Lung, 2000)

Mais la libéralisation du marché des capitaux fit retour sur les trajectoires des firmes américaines. Chrysler, au capital très dispersé, qui n'avait pas pris la précaution d'assurer son indépendance financière, pourtant indispensable pour pouvoir développer durablement la stratégie "innovation et flexibilité", subit la pression des actionnaires pour une plus grande rentabilité et moins de risques pris, et fut l'objet d'attaques hostiles de "raiders". Il pensa s'en protéger en décidant de fusionner avec Daimler et du même coup se donner les moyens de pénétrer de nouveaux marchés, ce qu'il n'était jamais parvenu à faire dans le passé. Ford échoua dans sa politique de voiture mondiale et annonça très officiellement qu'il se ralliait à la stratégie de plates-formes mondiales et de modèles régionaux, à l'instar de General Motors. C'est Ford-Europe qui fit les frais de l'expérience, se retrouvant en difficulté au tournant du siècle. General Motors dut très vite revoir à la baisse ses projets dans les pays émergents, à la suite de la crise asiatique.

La spectaculaire croissance de nombre de ces pays, propulsée par des capitaux libres de circuler et avides de revenus élevés, avait eu pour origine un contexte géo-politique, qui avait changé depuis, avec la disparition du camp socialiste et le ralliement au capitalisme des pays qui en faisaient partie. Subissant des pressions toujours plus fortes pour l'ouverture de leur marché, ils pratiquèrent la fuite avant jusqu'au moment où les créanciers internationaux prirent peur. La crise asiatique se diffusa comme une traînée de poudre aux pays émergents des autres régions (Humphrey, Leclerc, Salerno 2000). Si elle fit différer ou abandonner les projets d'implantation directe, elle créa en revanche des opportunités de prise de contrôle d'entreprises locales défailtantes. General Motors se proposa immédiatement pour reprendre tel ou tel constructeur coréen. Début 2001, rien n'était encore définitivement acquis. Finalement c'est avec un constructeur européen qui avait trop misé sur les pays émergents, à savoir Fiat, que General Motors fit affaire en 2000. Leur alliance crée de réelles possibilités de synergies, l'un et l'autre

poursuivant la même stratégie "volume et diversité". Ils sont donc en mesure de mettre en commun les plates-formes de leurs modèles destinés aux marchés européens et émergents.

Les firmes européennes, prises à contre-pied, trouvent chacune des solutions propres

La bulle spéculative affecta tout autrement l'Europe et ses constructeurs automobiles. Dans sa phase de gonflement, elle permit aux firmes précédemment en difficulté, Fiat, PSA et Renault, de se redresser rapidement. Si les deux premiers persévérèrent dans leur stratégie "volume et diversité", Renault l'abandonna au profit d'une stratégie de "qualité" consistant à essayer de positionner les modèles offerts dans la partie supérieure de chaque segment de marché, nouvelle façon de mettre en œuvre cette stratégie. À défaut de faire du volume, il lui a donc paru possible de miser sur la qualité, notamment en réorientant les ventes vers les marchés d'Europe du Nord susceptibles d'en payer le prix. Les résultats semblèrent confirmer sa pertinence et sa compatibilité avec une réorganisation faite sous la bannière de la "qualité totale", autre façon de dénommer le modèle dit japonais. L'orientation prise fut en quelque sorte soulignée et renforcée par l'alliance nouée avec Volvo, alliance qui devait aboutir à une fusion. Les firmes performantes, Volkswagen et les constructeurs spécialistes, parurent l'être plus que jamais. Toutefois l'envolée des coûts salariaux et des prix pratiqués par leurs fournisseurs, fit remonter dangereusement le point mort de ces firmes au tout début des années quatre-vingt-dix, peu avant que la bulle spéculative n'éclate et que l'Allemagne n'ait à payer le prix de sa réunification.

Le retournement de conjoncture, accentué par les politiques budgétaires restrictives adoptées par la plupart des gouvernements européens, prit à contre-pied tout le monde. Fiat, PSA et Volkswagen ne pouvaient plus compter sur la croissance du marché pour faire les nouvelles économies d'échelle indispensables à leur stratégie. Renault voyait brutalement se dérober la clientèle qu'il visait. Les acheteurs traditionnels de Mercedes, BMW et Volvo différèrent leurs achats, les précipitant dans le rouge.

Fiat réagit en faisant le pari des pays émergents, concevant une gamme de véhicules pour ces pays. PSA fit le gros dos, accélérant la mise en commun des plates-formes des modèles de ses deux marques, multipliant les alliances ponctuelles pour partager avec d'autres les frais de développement et pour accroître les volumes de différents sous-ensembles. Volkswagen négocia avec le syndicat pour réduire la masse salariale et s'accorda avec lui sur des solutions originales préservant l'emploi. Il imposa à ses fournisseurs des diminutions immédiates de prix, tout en accélérant la mise en commun de ses plates-formes, et prit le contrôle de Skoda pour élargir encore sa part de marché. Il rétablit ainsi rapidement la situation et retrouva la rentabilité qui était la sienne. Par chance, Renault avait en réserve des véhicules innovants qu'il lança opportunément. Ces modèles, controversés en interne, révélèrent de nouveaux segments de marché et devinrent, la source essentielle des bénéfices de Renault tout au long des années quatre-vingt-dix. Renault, sans l'avoir vraiment voulu, était passé de fait à une stratégie de profit "innovation et flexibilité". Mais ne s'étant pas doté, et pour cause, d'un système de production très réactif, il n'a pas su tirer tout le profit possible de ses innovations conceptuelles, laissant le temps à ses concurrents de le copier rapidement. Ses succès suffirent cependant pour lui donner des ailes et pour l'inciter à se lancer dans une politique d'expansion internationale rapide, en saisissant au bond les opportunités créées par la crise asia-

tique. Il prit successivement le contrôle du japonais Nissan, du roumain Dacia et du coréen Samsung, tout en s'implantant au Brésil. Renault entend-il revenir à une stratégie "volume et diversité" fondée sur la mise en commun des plates-formes des modèles de ses quatre marques, ou bien croit-il pouvoir tout faire: des modèles classiques, des modèles innovants, des modèles haut de gamme, des modèles pour pays émergents ? Jamais personne n'y est arrivé jusqu'à présent, pour les raisons indiquées en début de ce chapitre. C'est le même problème qui se pose pour DaimlerChrysler alourdi par l'alliance avec Mitsubishi. Début 2001, les deux firmes n'avaient toujours pas trouvé les synergies qu'elles avaient annoncées pour justifier leur fusion. Il n'est pas exclu que ce mega-regroupement soit amené à se défaire (Boyer, Freyssenet, 2000 c).

Ni modèles productifs nationaux, ni modèle universel: les conditions de la profitabilité

On le voit, en parcourant l'histoire du secteur automobile au cours de la deuxième moitié du XXème siècle, il n'y a pas de solution universelle et unique pour assurer la profitabilité des firmes à une époque donnée. Il n'y a pas non plus de modèles productifs nationaux. Les dirigeants, comme les salariés, ne sont pas contraints de se soumettre à un système unique censé être la condition de la survie de leur entreprise. Tout laisse à penser qu'il y a deux conditions à la performance des entreprises capitalistes: une stratégie de profit pertinente par rapport au mode de croissance des espaces dans lesquels elles développent leurs activités, car la structure de la demande et du travail en dépend; et un "compromis de gouvernement d'entreprise" entre ses principaux acteurs pour trouver les moyens cohérents avec la stratégie choisie et acceptables par eux (Boyer, Freyssenet, 2000 a).

Bibliographie

- Boyer, R., Charron, E., Jürgens, U., Tolliday, S., eds., (1998), *Between Imitation and Innovation. The Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry.*, Oxford University Press, Oxford.
- Boyer, R., Freyssenet, M. (1999), "L'avenir est à nouveau ouvert. Stratégies de profit, formes d'internationalisation et nouveaux espaces de l'industrie automobile", *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, juin, pp. 21-30.
- Boyer, R., Freyssenet, M. (2000 a), *Les modèles productifs*, La Découverte, Paris, 2000.
- Boyer, R., Freyssenet, M. (2000 b) "A New Approach of Productive Models. The World That Changed the Machine", in *Industrielle Beziehungen*, 2000/4, pp. 385-412.
- Boyer, R., Freyssenet, M., (2000 c) "Fusions-acquisitions et 'stratégies de profit' ", in *Revue française de gestion*, n°131, nov-déc, pp 20-28.
- Boyer, R., Freyssenet, M. (à paraître), *The World that Changed the Machine*.
- Durand, J.P., Stewart, P., Castillo, J.J. eds. (1999), *Teamwork in the Automobile Industry. Radical Change or Passing Fashion*, Macmillan, Londres. Version française (1998): *L'avenir du travail à la chaîne*, La Découverte, Paris.

Freyssenet, M., "Le modèle productif japonais n'a jamais existé", version initiale plus longue de Freyssenet, M., "Le modèle productif japonais n'a jamais existé", in Boyer, R., Souyri, P-F, *Mondialisation et régulations. Europe et Japon face à la singularité américaine*, La Découverte, Paris, 2001, pp 97-115. Édition numérique, freyssenet.com, 2006, 200 Ko.

- Freyssenet M. (1995), "La production réflexive, une alternative à la production de masse et à la production au plus juste ?", in *Sociologie du Travail*, n°3/95, pp 365-388.
- Freyssenet, M., Mair, A., Shimizu, K., Volpato, G., eds. (1998), *One Best Way? Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers.*, Oxford University Press, Oxford, 1998. Version française actualisée (2000): *Quel modèle productif? Trajectoires et modèles industriels des constructeurs automobiles mondiaux*, La Découverte, Paris.
- Freyssenet, M., Lung, Y. (2000), "Between Globalisation and Regionalisation : What is the Future of the Motor Industry", in Humphrey, J., Lecler, Y., Salerno, M. (eds), *Global Strategies and Local Realities: The Auto industry in Emerging Markets*, Macmillan, Basingstoke, and St Martin's Press, New York, pp.72-94.
- Humphrey, J., Lecler, Y., Salerno, M., eds (2000), *Global Strategies and Local Realities: The Auto industry in Emerging Markets*, Macmillan, Basingstoke, and St Martin's Press, New York.
- Jetin, B. (1999), "The Historical Evolution of Product Variety in the Auto Industry: an International Comparative Study", 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, Aldershot.
- Lung, Y., Chanaron, J.J., Fujimoto, T., Raff, D., eds. (1999), *Coping with Variety: Product Variety and Production Organization in the World Automobile Industry*, Ashgate, Aldershot.
- Shimizu, K. (1999), *Le Toyotisme*, Repères, La Découverte, Paris.
- Womack, J., Jones D., Roos, D. (1990) *The Machine that Changed the World*, New York, Macmillan. Version française (1992) *La production au plus juste. Le système qui va changer le monde*, Dunod, Paris.