

## Toyota dans l'histoire

Koichi Shimizu

A cette fin de siècle, l'industrie automobile est en train de se réorganiser en profondeur sur le plan mondial ainsi que sur le plan national. Les constructeurs automobiles japonais, pourtant considérés comme les firmes les plus performantes du monde et étant censés pratiquer ledit "management japonais" durant les années quatre-vingt, ne peuvent pas y échapper eux non plus. La stagnation longue de l'économie japonaise dans la dernière décennie du vingtième siècle a fait apparaître la différence dans leur compétitivité ainsi que dans leur management. Il est donc temps de démystifier le "management japonais" en clarifiant leur particularité au lieu de les mettre tous dans le même panier. Nous nous proposons ainsi dans ce qui suit de voir rapidement l'histoire de l'industrie automobile japonaise. Ce faisant, il devient claire que tous les constructeurs ne mettaient pas en œuvre la fameuse "Lean Production", thèse soutenue par Womack et alii [1990] qui l'a prônée comme le modèle industriel du vingt-et-unième siècle. Celle-ci est apparemment la modélisation voilée du système de production de Toyota qui dans sa totalité est difficile à imiter même pour les Japonais. De plus, il est en train de se réorganiser depuis le début des années quatre-vingt. Nous nous proposons ainsi dans ce qui suit de présenter rapidement l'histoire de l'industrie automobile japonaise pour y situer Toyota.

## 1. Jusqu'à la Seconde Guerre mondiale : une industrie embryonnaire

Avant la Première Guerre mondiale, en réparant des véhicules importés, des importateurs commencent à en fabriquer d'une manière artisanale. Mais, ce sont des constructeurs américains qui domineront le marché automobile de l'entre-deux-guerres. Après le grand séisme de Kanto qui, en 1923, a ravagé la ville de Tokyo, la mairie de Tokyo et le Ministère des Transports Ferroviaires décident d'importer massivement des véhicules américains pour rétablir les transports urbains. Observant le marché automobile japonais naissant, Ford et General Motors (GM) décident successivement de monter des véhicules sur place en y exportant des CKD (véhicules expédiés en pièces détachées à monter à l'étranger). D'où l'installation d'une usine de montage de Ford à Yokohama en 1925 et de GM à Osaka en 1926. En 1929, GM y produit 8 791 VP et 8 845 VU, et Ford 5 006 VP et 5 445 VU.

Observant l'importation croissante de véhicules, le Ministère du Commerce et de l'Industrie propose en 1929 de développer l'industrie automobile nationale qui produirait principalement des camions et autobus, sous le contrôle et l'assistance de l'État. Le Ministère verserait des subventions pour faire produire un camion que lui-même a normalisé, baissant la taxe sur les véhicules et élevant les barrières douanières. Le Ministère propose même aux trois candidats, Tokyo Gaz Denki, Tokyo Ishikawajima Zosenjyo et Dat-Jidosha, de fusionner pour mettre en place la production de camions.

Au moment où les trois candidats sont en passe de développer ce modèle, Dat-Jidosha est rachetée par Tohata-Imono (fonderie) qui vise à

la production de masse à l'américaine du modèle Datsun, recevant la participation de Nihon-Sangyo. Nissan est ainsi née en 1934. Pour construire deux usines à Osaka et à Yokohama, la firme achète les équipements du constructeur américain, Graham Paige, absorbé par GM, et emploie des ingénieurs américains pour construire les usines. Nissan arrivera ainsi à produire 3,578 voitures et 4,775 camions en 1936. De son côté, Toyoda Jido-shokki (Toyoda Automatic Loom Works) décide en 1933 de s'engager dans la construction automobile. En important des équipements européens, surtout allemands, Toyota, qui n'est encore qu'une des divisions de Toyoda Jido-shokki, construit par ses propres moyens son premier atelier d'assemblage dans la ville de Kariya, et commence à concevoir des véhicules. Les deux entreprises, qui deviendront les deux premiers constructeurs japonais, ont ainsi adopté des stratégies diamétralement différentes : importation d'une usine clé en main versus développement de sa propre technologie.

L'éclatement de la guerre en Chine pousse l'armée à la mécanisation des troupes et de la logistique pour affronter l'armée soviétique considérée comme ennemie potentielle. Le Japon s'oppose aussi aux États-Unis qui critiquent son invasion de la Chine. L'armée a ainsi besoin de constructeurs japonais de véhicules militaires, même si leur fiabilité est inférieure à ceux des américains. D'où la loi de mai 1936 sur l'industrie automobile : pour construire des véhicules, les entreprises candidates devront obtenir l'autorisation de l'État ; la part des Japonais dans leurs actions devra être supérieure à 50% ; les constructeurs autorisés seront surveillés par l'État ; et les constructeurs autorisés devront être ceux qui existent déjà lors de la promulgation de la loi. Son objectif se focalise sur le bannissement des américains de la production automobile japonaise. À

cause de la loi et de la hausse importante des tarifs douaniers, Ford et GM arrêtent leur production en 1939. Trois constructeurs autorisés, Toyota Jido-shokki, Nissan et Diesel Jidosha (Isuzu) prendront leur place sans cependant démarrer la production de VP.

En 1938, Toyota, fondée en 1937, construit sa première usine capable de produire 500 VP et 1,500 VU par mois dans la ville de Toyota, appelée Koromo à l'époque. Nissan rêve de monopoliser les industries automobile et aéronautique en Mandchourie, en confiant une partie de sa production à Ford-Japon en 1937, puis à Dowa Jidosha en Mandchourie en 1938, pour augmenter sa capacité de production. Diesel Jidosha (Isuzu), fondée par Tokyo Gaz Denki Kogyo et Jidosha Kogyo, fournisseurs des chars d'assaut et des véhicules à six roues à l'armée, reçoit la participation de Hitachi, Mitsubishi, Ikegai et Kawasaki pour s'engager dans la production de véhicules militaires à diesel. Pendant la guerre, ces trois constructeurs se spécialisent dans la construction de VU à usage militaire : Toyota forcée, Nissan séduite, et la troisième contrôlée par l'armée. Les véhicules et les matières premières sont rationnés : produire pour l'armée avant tout, et s'il reste des véhicules, une société de rationnement peut en vendre au public. Certes, la militarisation de l'industrie automobile a tué le développement des VP, mais a pour effet de rendre le marché aux constructeurs japonais.

## **2. Reconstruction après la guerre : des débuts difficiles**

Durant l'occupation américaine, les constructeurs japonais sont autorisés à produire 1 500 camions par mois à partir de septembre 1945,

et 300 VP à partir de juin 1947. Toyota, Nissan, et Isuzu (Diesel) ainsi que les autres firmes sont cependant soumises à la politique américaine de démocratisation de l'industrie japonaise. Elles sont désignées comme sociétés restreintes à qui il est interdit de créer de nouvelles filiales, de céder leurs fonds de commerce et des actifs, et de changer leurs équipements, à cause de leurs liens avec les *zaibatsu* démembrées par le GHQ (quartier général de l'armée d'occupation) : Toyota à cause de ses liens avec Mitsui, Nissan à cause de sa société d'investissement en Mandchourie, Diesel à cause de ses liens avec Hitachi, et Mitsubishi étant un *zaibatsu*. Ils sont soumis à la loi de décentralisation car les monopoles sont considérés comme l'origine économique de la militarisation. Par conséquent, les constructeurs sont forcés soit de réorganiser leurs affaires en réduisant leur taille (Toyota, Nissan et Isuzu), soit au démembrement (Mitsubishi). Manquant de matières premières, l'industrie automobile est ainsi réduite à peu de chose. C'est en 1948 que la politique des américains change. La Guerre Froide permet aux constructeurs de reprendre leur production. Encouragés aussi et aidés en cela par le gouvernement qui souhaite la reconstruction de l'industrie automobile pour les transports routiers.

Fabriquant des camions depuis 1945 et réparant des voitures de l'armée américaine à partir de 1947, Toyota se prépare au lancement de voitures de masse et de nouveaux camions. Elle réorganise l'association de ses fournisseurs créée en 1939, reconstruit le réseau de distribution et commence à rénover son système de production. Le syndicat de Toyota ainsi que les autres se sont aussi organisés grâce à la politique américaine de démocratisation des relations industrielles.

Or, la reconstruction de l'industrie automobile se heurte à la crise

causée par la politique d'austérité déflationniste, imposée en février 1949 par Joseph Dodge, délégué du gouvernement américain, afin de calmer l'inflation galopante et rendre autonome l'économie japonaise fort dépendante de l'aide des États-Unis et des subventions du gouvernement. Asphyxiés financièrement et rencontrant la contraction rapide du marché, tous les constructeurs se trouvent en grande difficulté et licencient massivement leurs salariés, ce qui cause de graves conflits du travail. C'est grâce aux commandes militaires lors de la Guerre de Corée que les constructeurs japonais peuvent se redresser financièrement. Mais les conflits dans l'industrie automobile se succéderont jusqu'en 1953 en se politisant. La résolution d'un tel syndicalisme est à l'origine de la mise en place de nouvelles relations industrielles : les syndicats deviennent conciliants pour protéger l'emploi, alors que les patrons ne licencient plus de force leurs salariés. Certes, il faut encore beaucoup de temps pour qu'elles se stabilisent. Car la "confiance réciproque" entre le patronat et le syndicat s'appuie sur un paradigme de croissance : le patronat et le syndicat collaborent pour que l'essor de leur entreprise apporte profit à l'entreprise et hausse du niveau de vie aux salariés. Ces nouvelles relations industrielles seront affermiées par la croissance rapide des années soixante.

### **3. Le décollage de la production de masse : après 1967**

En vue de l'indépendance économique, le gouvernement lance une politique de redressement : l'économie japonaise devra croître en important des matières premières et en exportant des produits finis.

Étant donné sa balance commerciale déficitaire et le niveau inférieur de sa technologie, elle devra importer la technologie avancée pour développer des produits à haute valeur ajoutée et les industries lourdes, y compris l'industrie automobile. La politique de l'industrie automobile prévoit donc la nécessité d'améliorer la qualité des pièces et composants, d'importer des machines-outils européennes et américaines, d'apprendre les technologies modernes de production, de former des ouvriers pour le travail à la chaîne, de réorganiser les usines pour réaliser des économies d'échelle, de moderniser les fournisseurs, d'établir des normes techniques et de standardiser les pièces. En un mot, elle vise à mettre en route la production de masse fordienne. Pour ce faire, le gouvernement établit une politique d'assistance : aide financière par les banques quasi gouvernementales (Banque de développement du Japon, Banque de crédits à long terme, Banque de reconstruction), qui sera accordée prioritairement à Toyota, Nissan et Isuzu ; exonération de l'investissement pour la modernisation des équipements ; limitation de l'importation des capitaux ; et restriction de l'importation des véhicules.

D'autre part, en considérant l'étroitesse du marché, le MITI (Ministère de l'Industrie et du Commerce extérieur) présente en 1949 un projet de développement de l'industrie automobile par deux constructeurs : Toyota produirait des voitures nationales, et Nissan des voitures adaptées de modèles étrangers. Puis en 1955, il affiche un deuxième projet plus audacieux : production de "voitures nationales" à l'instar de Volkswagen, lequel consiste à choisir un seul constructeur pour réaliser la production de masse. Ce ne sont que des projets sur le papier, mais une telle attitude du MITI stimulera les constructeurs à concevoir leurs propres voitures de masse.

Profitant de la politique d'assistance du gouvernement, les constructeurs lancent la production en grande série de voitures de masse durant les années soixante. La dernière moitié des années cinquante en est la période de préparation.

Toyota établit un projet de redressement quinquennal (1951–1955) après avoir envoyé en 1950 deux missions aux États-Unis pour apprendre les méthodes les plus nouvelles. Elle modernisera ainsi ses équipements en achetant des machines-outils américaines et européennes. Dans cette phase où commence à se former le toyotisme, Taiichi Ohno entame la réorganisation de la production suivant deux principes : le “juste-à-temps” et l’ “autonomisation”. Il adopte la méthode de kanban en 1953 pour gérer la production. En 1959, Toyota construit l’usine Motomachi, la première usine japonaise spécialisée dans la production de VP, qui produit ses propres modèles : Crown (1955), Corona (1957) et Publica (1960).

Fuji Heavy Industries, Prince (absorbé par Nissan en 1966), Mitsubishi, Toyokogyo (Mazda) entreront aussi dans la production des VP. Quant à Honda, celle-ci reste à l’époque constructeur de motocyclettes, et entrera avec succès sur le marché automobile en 1967. La modernisation a pour effet de baisser les coûts de production et d’améliorer la qualité des produits. Bien que celle-ci ne corresponde pas encore à la norme mondiale, l’industrie automobile peut enfin décoller rapidement dans la première moitié des années soixante.

### ***Apparition du marché grand public***

Le décollage n’est cependant pas possible sans la croissance du marché automobile grand public. Celle-ci est apportée par la croissance



rapide de l'économie japonaise déclenchée par le gouvernement de Hayato Ikeda, qui ayant une inspiration keynésienne, lance en 1960 une politique économique audacieuse : doublement du revenu national réel en dix ans, et investit massivement dans la construction des routes revêtues pour les transports routiers. Mais le marché automobile grand public n'apparaît qu'au cours de la dernière moitié des années soixante. Pour cela, une condition doit être remplie : hausse du pouvoir d'achat des salariés. Celui-ci commence à croître rapidement à partir de 1961 grâce au *shunto*, négociations salariales collectives au printemps (Tableau 1).

Le *shunto* se met en place en 1956, après que les huit grands syndicats se soient réunis pour mener leurs négociations salariales avec une stratégie commune et concentrant leurs luttes sur la même période, le printemps. Au fur et à mesure que les syndicats participant au *shunto* augmentent, leur pouvoir de négociations s'élève jusqu'à ce qu'ils obtiennent une hausse du salaire moyen de plus de 10% à partir de 1961. La hausse du niveau de vie ainsi obtenue permet aux salariés d'avoir accès, petit à petit à la voiture. Pourtant, le marché grand public ne reste qu'en germe, car la croissance du salaire réel reste encore lente. Celui-ci augmente rapidement dans la dernière moitié des années soixante. Grâce

TABLEAU 1 : TAUX DE VARIATION DES SALAIRES, EN %

Période	PNB	Prix	Salaire nominal	Salaire réel	Taux de chômage
1956-60	13,85	1,52	5,68	4,16	2,04
1961-65	15,47	6,04	10,46	4,42	1,26
1966-70	17,43	5,46	14,34	8,88	1,20
1971-75	15,24	11,56	18,82	7,26	1,44
1976-80	10,15	6,62	7,94	1,23	2,06
1981-85	6,02	2,78	3,70	0,92	2,50
1986-89	5,53	0,93	3,08	2,15	2,60

Sources : Comptes nationaux et Ministère du Travail

à la croissance rapide, au marché du travail tendu et au pouvoir de négociations du *shunto*, le marché grand public montera en régime : premier boom de motorisation qui durera jusqu'en 1971.

En 1972, le marché automobile stagne, mais il est ensuite dopé par le boom provoqué par le projet du gouvernement de Kakuei Tanaka concernant la reconstruction de l'archipel nippon. Ce boom accélère l'inflation et l'augmentation des salaires, et se heurte au premier choc pétrolier. Par conséquent, le marché automobile perd le dynamisme de jadis, mais c'est alors l'exportation qui prend le relais.

### ***Face à l'ouverture du marché automobile***

Le Japon doit ouvrir son marché en avril 1964, pour respecter la huitième clause du FMI (libéralisation du change) et la onzième clause du GATT (interdiction de la limitation des importations). En ce qui concerne l'ouverture du marché des produits, le gouvernement la prépare par étapes à partir de 1961, de telle sorte que le taux d'ouverture dépasse 90% en 1964. Par contre, il veut étaler l'ouverture du marché des capitaux sur cinq années de 1967 à 1971. Une telle politique a pour but de gagner du temps afin de protéger l'industrie japonaise contre l'invasion des capitaux étrangers et renforcer la compétitivité des firmes japonaises. Le gouvernement craint surtout la prise de contrôle des firmes par des étrangers. L'industrie automobile considérée comme une des industries stratégiques sera ainsi protégée. Pour ce faire, le gouvernement prend les mesures suivantes : renforcement de l'aide financière et d'exonération, raccourcissement de la durée d'amortissement, baisse des taux d'intérêt, maintien des tarifs douaniers, encouragement de l'augmentation du capital, formation du marché obligatoire pour élever le taux

d'autofinancement, et encouragement de l'organisation du regroupement d'entreprises et du réseau de fournisseurs, etc.

Soutenus ainsi par le gouvernement, les constructeurs mènent une politique de stabilisation de leurs actionnaires. Toyota prend l'initiative d'une telle opération. En 1966, la part des banques dans ses actions émises est de 41,2%, celle des particuliers de 34,9%, et celle des entreprises de 12,2%. En 1972, leur part est respectivement de 59,4%, 16,7% et 21,8%. Donc, la part des particuliers a baissé remarquablement. Ces entreprises et banques dont Toyota possède des actions sont considérées comme "actionnaires stables", car elles ne lui demandent ni d'augmenter leur dividende, ni n'interviennent dans sa gestion ou son management. À cause des participations croisées ainsi établies, les actions échangées en Bourse représentent moins de 30% des actions émises. En 1971 où le marché des capitaux s'ouvre aux étrangers, les constructeurs se trouvent ainsi renforcés.

La protection du gouvernement et la stabilisation des actionnaires n'empêchent pourtant pas les "Big Three" (GM, Ford et Chrysler) de collaborer avec un des constructeurs japonais. Mitsubishi conclut un accord de coopération avec Chrysler en 1969 : fondation d'une "joint venture" Mitsubishi Automobile (MMC), en 1971, qui reçoit la participation de Chrysler (15%) en 1972. GM participe à Isuzu en 1971 (34,2%) et lui confie le montage et la vente de voitures de GM. Après avoir conclu une coopération technique avec Volkswagen pour le développement du moteur rotatif en 1976, Mazda reçoit la participation de Ford (20%) en 1979 et fabrique des voitures Ford. Comme ces trois constructeurs japonais sont faibles sur le marché grand public, ils espèrent que leur coopération avec des américains améliorera leur positionnement sur le

marché dominé par Nissan et Toyota.

#### **4. compétitivité qui s'affirme après 1976**

L'exportation de véhicules augmente d'une manière accélérée au cours des années soixante-dix. En fait, le Japon n'en exporte que 1,087,000 en 1970, mais 2,677,000 en 1975, et 5,966,000 en 1980. L'augmentation de l'exportation entre 1975 et 1980 est absorbée par l'Europe et l'Amérique du Nord qui en importent 2,300,000 de plus en cinq ans. C'est cet accroissement rapide de l'exportation qui redonne un dynamisme à l'industrie automobile japonaise.

La croissance de l'exportation vers les États-Unis pourrait s'expliquer par un changement dans le marché américain : des usagers américains s'intéressent de plus en plus à la petite voiture qui consomme moins de carburant. Cela explique en même temps le déclin des "Big Three" qui produisent de grosses voitures. Mais ce seul fait ne suffit pas à expliquer l'essor de l'exportation japonaise. Car l'exportation vers l'Europe augmente aussi, et pourtant on y fabrique de petites voitures. C'est au moins l'indice du fait que la qualité des véhicules japonais atteint et dépasse la norme mondiale à cette époque. Cette amélioration de la qualité et de la compétitivité est obtenue par la résolution d'une série de problèmes qui ont ébranlé l'industrie automobile.

À la fin des années soixante, la défectuosité des véhicules se manifeste. Elle est due aux constructeurs qui n'étaient pas suffisamment conscients du contrôle de qualité, du fait de la croissance rapide. Le gouvernement renforce alors par étapes les normes techniques pour la sécurité, en se référant aux normes américaines. Les modèles défectueux

étant rendus publics à l'instar des États-Unis, les constructeurs renforcent le contrôle de qualité des pièces, et surveillent même les procédés de fabrication des fournisseurs.

À la même époque, la pollution est devenue préoccupante, provoquant des maladies mortelles. L'industrie automobile est aussi remise en cause pour la pollution de l'air, le "smog" photochimique, etc. Le gouvernement réglemente le gaz d'échappement en adoptant les normes fixées par les projets de lois américains. Les constructeurs japonais les accepteront, en demandant au gouvernement de reporter la date de leur mise en vigueur. Le gouvernement prend à son tour des mesures d'exonération pour encourager leur R & D. À partir de 1976, les voitures japonaises seront équipées de moteurs développés dans ce but.

Après le premier choc pétrolier, l'économie de pétrole devient impérative. Contraints par des lois, les constructeurs s'engageront dans le développement de voitures de faible consommation, grâce à l'allègement des véhicules, l'informatisation du contrôle de la consommation de carburant, et l'amélioration des moteurs.

Résultat de la synergie des trois problèmes, la qualité des voitures japonaises s'améliore considérablement. Mais en même temps, les Japonais font des efforts pour baisser les coûts de production, pour freiner la hausse des prix et s'assurer une marge de profit.

### ***Découverte du système de production de Toyota***

C'est lors du premier choc pétrolier qu'apparaît la différence entre le système de production de Toyota (SPT) et le système fordien de production de masse des autres constructeurs. L'industrie automobile connaît une contraction de 12,1% de la production de VP, de sorte que les

FIGURE 1 : PRODUCTION ET EXPORTATIONS DE TOYOTA

Milliers d'unités

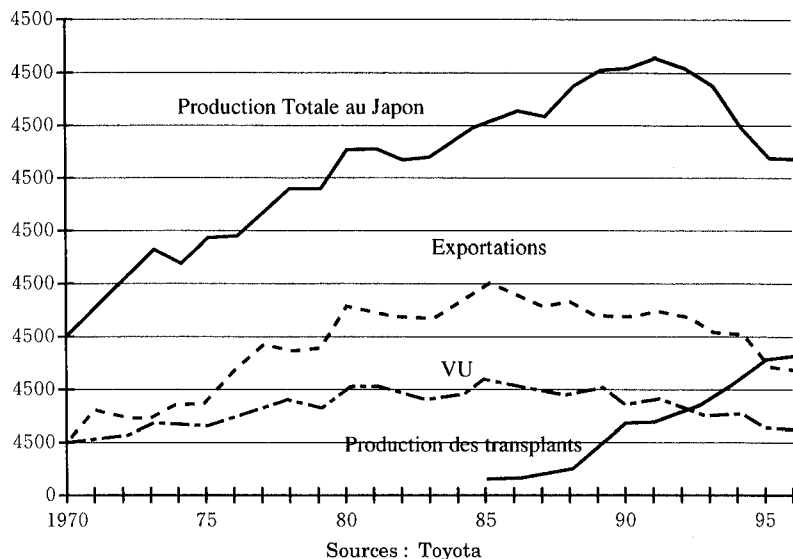
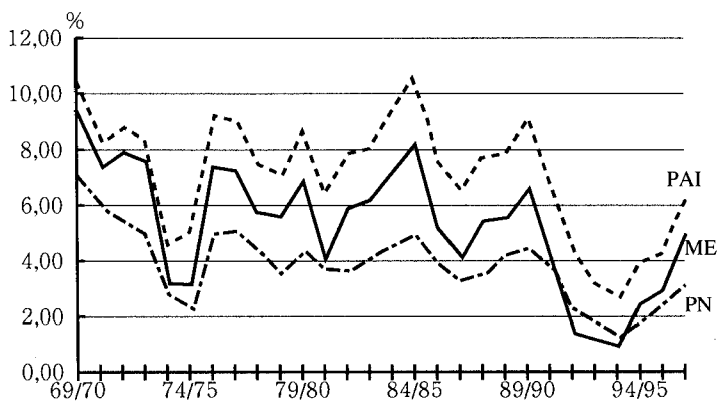


FIGURE 2 : TAUX DE MARGE ET PROFIT DE TOYOTA



ME=Taux de marge d'exploitation, PAI=Taux de profit avant impôt, PN=Taux de profit net

constructeurs deviennent déficitaires, mis à part Toyota et Honda (premier constructeur de motocyclettes). Ainsi, les méthodes constitutives du SPT commencent à se diffuser à d'autres firmes. Bien que tous les constructeurs n'adoptent pas le même système, ils s'engagent dans la réduction des coûts de production en réduisant les stocks suivant l'idée du juste-à-temps et éliminant les gaspillages pour baisser le point mort, ainsi que dans l'obtention de gains de productivité, pour contenir la croissance de leurs effectifs. C'est ainsi que les constructeurs japonais améliorent rapidement leur compétitivité prix / qualité tout en rendant plus léger ("lean") leur système de production.

Pour sa part, Toyota voit non seulement baisser sa marge en 1974 (la Figure 2), mais perd aussi des parts de marché en 1975-1977 parce qu'elle n'a pas pu lancer des modèles renouvelés à cause du retard, par rapport à Nissan, Honda et Mitsubishi, dans le développement des véhicules correspondant aux normes antipollution. Bien que la firme ne connaisse pas de déficit, la stagnation du marché et la perte de parts de marché la conduisent à une révision de son système de production et sa stratégie commerciale.

En ce qui concerne le SPT, les équipements spécialisés seront remplacés par d'autres universels qui peuvent s'adapter facilement au changement de modèles, de sorte que la maintenance préventive est renforcée afin d'augmenter la fiabilité des équipements. L'économie de main-d'œuvre évolue vers l'ajustement flexible de l'organisation du travail aux fluctuations de la production. En un mot, la flexibilisation du SPT est engagée. De plus, Toyota fait adopter aux fournisseurs de premier rang le SPT, et aux fournisseurs de deuxième rang la méthode de kanban qui s'applique aux premiers depuis 1965. Pour la réduction du prix de

revient, une équipe de projet est créée pour que la réduction du prix de revient devienne systématique, impliquant toutes les divisions : conception, production, achat, administration et comptabilité. Pour reconquérir le marché, Toyota encourage ses concessionnaires par une aide financière, et met en œuvre un nouveau système de commande grâce auquel Toyota peut livrer, dans un délai court, des voitures de caractéristiques variées. D'autre part, Toyota, après avoir résolu le problème technique, lance des modèles renouvelées, ou nouveaux, en accélérant la diversification de ses produits. Ainsi sa part de marché de VP remonte-t-elle à 40% en 1978. Le SPT tel qu'on l'imagine, à savoir un système productif efficient et flexible, s'est donc construit après le premier choc pétrolier.

## **5. De l'internationalisation à la crise : de 1984 à 1995**

Les années quatre-vingt sont la décennie de l'industrie automobile japonaise et du "management japonais". Le Japon devient le premier constructeur mondial. Sa production continue d'augmenter jusqu'en 1990, bien qu'elle connaisse une chute en 1982 et une stagnation en 1985-1987. Sa part du marché américain de VP passe de 19,8% en 1980 à 30,2% en 1991. La présence japonaise est d'autant plus marquante qu'européens et américains rencontrent des difficultés. Cela conduit les américains à se défendre contre l'afflux des produits japonais, puis à accuser l'étanchéité du marché japonais qui empêche la pénétration de leurs produits. Les conflits commerciaux deviennent d'autant plus aigus que les États-Unis connaissent un déficit chronique de leur balance commerciale. Le



comportement des constructeurs japonais sera largement déterminé par ces conflits commerciaux.

En juin 1980, l'UAW (United Automobile Workers) et Ford réclament à la Commission du Commerce International (ITC) de contrôler l'importation des voitures étrangères et surtout japonaises. En novembre 1980, la Commission prononcera son jugement selon lequel l'importation croissante des voitures n'est pas la cause des difficultés des constructeurs américains. Pourtant en mai 1981, sous la poussée du protectionnisme américain, le gouvernement japonais décide l'autolimitation de l'exportation vers les États-Unis : 1,68 million de voitures par an en 1981-1983, puis 1,85 million en 1984, 2,3 millions à partir de 1985 jusqu'en 1994 où cette règle sera supprimée.

À cause de cette politique, l'exportation fléchit en 1982-1983, puis s'accroît légèrement en 1984-1985. Dans le régime d'autolimitation, les constructeurs adoptent deux politiques. D'un côté, ils développent leurs voitures pour l'exportation vers la partie la plus haute de la gamme pour réaliser plus de marge sous la même contrainte quantitative. De l'autre, les principaux constructeurs commencent à implanter des unités de production en Amérique du Nord. Ce mouvement s'accélère à la suite de l'appréciation rapide du yen en 1985-1986. Bien que les Japonais aient commencé le montage de CKD à l'étranger très tôt (Toyota monte des VU au Brésil depuis 1958), la nouveauté des années quatre-vingt est qu'ils implantent leurs transplants dans des pays centraux de l'industrie automobile pour éviter les conflits commerciaux.

Honda commence à produire le modèle Accord en 1982 aux États-Unis, puis ouvre une autre usine en 1986 au Canada. Nissan monte trois modèles VP aux États-Unis à partir de 1983. Toyota qui doutait que son

SPT puisse être mis en œuvre à l'étranger, commence sa production grâce à une opération de partenariat (joint venture) avec GM, NUMMI, en 1984. Alors confiant dans la transférabilité du SPT aux États-Unis, Toyota construit ensuite deux transplants en 1988 : l'un aux États-Unis et l'autre au Canada (le Tableau 2). Suivent une "joint venture" de Mazda et Ford (1987), puis de Mitsubishi et Chrysler (1988), de Subaru et Isuzu (1989), enfin de Suzuki et GM Canada (1989). En 1993, existent onze transplants japonais aux États-Unis, et quatre au Canada. Le volume de production des transplants aux États-Unis progresse de 239,000 véhicules en 1984 à 1,887,000 en 1992. Comme le Japon exporte 1,588,000 véhicules en 1992, la production des transplants dépasse l'exportation. Après les États-Unis, c'est au tour de l'Angleterre et du continent

TABLEAU 2 : PRINCIPALES UNITÉS DE MONTAGE DE TOYOTA

Ateliers de montage	Montage depuis	Filiales et transplants	Montage depuis
Honsha (siège)	1938	NUMMI (Etats-Unis)	1984
Motomachi 1	1959	TMM 1 (Etats-Unis)	1988
Motomachi 2	1962	TMMC (Canada)	1988
Takaoka 1	1966	TMK (Kyushu, Japon)	1992
Takaoka 2	1968	TMUK (Royaume-Uni)	1992
Tsutsumi	1970	TMCA (Australie)	1994
Tahara 1	1979	TMM 2 (Etats-Unis)	1994
Tahara 2	1980		
Tahara 3	1981		
Tahara 4	1991		

Assembleurs du Groupe	Montage depuis
Toyota Auto Body	1945
Kanto Auto Works	1948
Hino	1967
Daihatsu	1969
Toyoda Automatic Loom	1967
Central	1957
Araco	1947
Gifu-Shatai	-

européen d'accueillir les transplants japonais.

### ***Crise de l'industrie automobile japonaise***

Malgré la baisse structurelle de l'exportation, la production automobile est relancée en 1987 grâce au marché japonais surchauffé par la "bulle financière". Cependant, cette relance intempestive et euphorique est à l'origine de la crise de l'industrie automobile ainsi que de la crise structurelle de l'économie japonaise.

Dans la phase de l'"économie de bulle", les constructeurs voient leur avenir en rose, investissent massivement en capacité, produisent des voitures de qualité élevée et diversifiées, tout en augmentant leurs coûts de production. En outre, Nissan, Mazda et Toyota construisent des usines hautement automatisées, une deuxième usine à Kyushu pour Nissan, l'usine Hofu pour Mazda et Tahara 4 pour Toyota, afin de résoudre la pénurie de main-d'œuvre, ce qui a pour contrepartie d'alourdir leur appareil productif. Les ventes augmentent, mais la rentabilité n'augmente pas proportionnellement (cf. les Figures 1 et 2 supra).

La "bulle financière" s'éclate à l'automne 1991, l'économie japonaise s'enlise alors dans une récession profonde : la surcapacité des constructeurs devient intolérable. Enregistrant un déficit important, Nissan, Mazda, Isuzu, Daihatsu, Fuji (Subaru) et Nissan Diesel sont mis en difficulté. Nissan ferme ainsi son usine de Zama en mars 1995, usine monumentale que des Occidentaux fréquentaient pour apprendre le "management japonais". Enregistrant des dettes importantes, mais incapable de se rétablir tout seule, cette firme, No. 2 des constructeurs japonais, fait recours à la firme française, Renault en 1998. Recevant non seulement des capitaux, mais aussi des administrateurs compétants de

Renault, Nissan s'inclinera ainsi au "management occidental". Seules Mitsubishi et Suzuki augmentent leur marge d'exploitation au début de la décennie, car d'une part, elles ne se sont pas précipitées vers l'investissement de capacité, et d'autre part ces firmes ont réussi à percer le créneau des véhicules de loisirs (RV). En 1994–1995, le marché automobile commence à remonter, surtout grâce à la croissance du marché des RV sur lequel les autres constructeurs lancent aussi leurs modèles. La concurrence acharnée sur ce marché amenuise les parts de marché de Mitsubishi et Suzuki met ces firmes en difficulté. C'est ainsi que la première cherchera son partenaire occidental alors que la seconde renforcera son lien avec GM. A cette fin de siècle, seules sont Toyota et Honda qui puissent mener leurs affaires gardant leur autonomie dans le management. Ces deux firmes n'ont pourtant pas la même stratégie ni le même modèle industriel : stratégie de "réduction continue des coûts à volume constant" pour la première, et celle d' "innovation et flexibilité" pour la seconde" (Freysenet et alii., [1998]).

Or, pendant ces phases de surchauffe puis de récession, Toyota s'est engagée dans la révision radicale de son modèle industriel qui s'est imposé pendant quarante ans. Le toyotisme change au moment précis où les constructeurs occidentaux cherchent plus ou moins à adopter, sous le nom de "production au plus juste" (*Lean Production*), le SPT. S'il était considéré comme étant trop centré sur l'efficacité productive, le nouveau toyotisme se veut balancer celle-ci et l'humanisation du travail, car après avoir rencontré la crise du travail aux alentours de 1990, manque de main-d'œuvre à cause de la difficulté du recrutement de jeunes salariés et du taux élevé du *turnover*, sa Direction et son syndicat se sont mis en accord pour la nécessité de rendre plus attrayant le travail considérant

que la pénurie de main-d'œuvre serait structurelle à cause de la baisse du taux de natalité et de la scolarité devenue de plus en plus longue. Ainsi s'est-elle mise à l'ordre du jour la construction de lignes d'assemblage sur lesquelles des salariés de plus de quarante-ans et de jeunes filles pourraient travailler sans difficulté et qui pourraient être séduisantes même pour de jeunes garçons qui constituaient la principale force de travail dans les ateliers de Toyota. La restructuration de son modèle industriel ne s'y limite pas. S'y ajoutent l'aplatissement de la hiérarchie administrative, la réorganisation du système de gestion du personnel, celle du régime de conception, la révision de la politique de produits et de marketing, etc. Tout cela se fait pour renforcer sa compétitivité sur le marché mondial où la concurrence est devenue acharnée à cause de la stagnation de la demande automobile mondiale.

## **6. Conclusion**

L'industrie automobile japonaise n'est plus ce qu'elle était jusqu'à la fin des années quatre-vingt. Une dizaine d'années de crise a complètement changé son paysage tout en dévoilant la différence dans leur performance en provenance de la différence dans leur management. On pourrait dire que la crise a mis fin au mythe du "management japonais". Quant à la "Lean Production", cette thèse est aussi devenu caduque, car son modèle de base qui était le système de production de Toyota, a commencé à bouger depuis le début des années quatre-vingt-dix. A l'ère de grande transformation, c'est encore le marché qui choisira les modèles industriels viables à long terme.

## BIBLIOGRAPHIE

- BOYER Robert, FREYSSENET Michel [1998], *Le monde qui va changer la machine*, Paris, à paraître.
- CUSUMANO Michel A. [1985], *The Japanese Automobile Industry : Technology and Management at Nissan and Toyota*, Cambridge (Massachusetts), Harvard University Press.
- FREYSSENET Michel, MAIR Andrew, SHIMIZU Koichi, VOLPATO Giuseppe (éds.) [1998], *One Best Way? Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers*, Londres, Oxford University Press.
- Nikkan Jidosha Shinbun [1997], *Jidôsha Sangyô Handbook* (Manuel de l'industrie automobile), Tokyo, Nikkan Jidôsha Shinbun.
- NOMURA Masami [1993], *Toyotizumu*, Kyoto, Mineruva Shobô.
- OGAWA Eiji (éd.) [1994], *Toyota Seisan Hôshiki no Kenkyû* (Études sur le système de production de Toyota), Tokyo, Nihon Keizai Shinbun-Sha.
- OHNO Taiichi [1990], *L'esprit Toyota*, Paris, Masson. V. O. *Toyota Seisan Hôshiki*, Tokyo, Diamond Inc., 1978.
- SANDBERG Åke [1995], *Enriching Production*, Aldershot, Avebury.
- SHIMIZU Koichi [1995], "Humanization of the Production System and Work at Toyota Motor Co and Toyota Motor Kyushu", dans Sandberg Å (éd.), *Enriching Production*, Aldershot, Avebury.
- SHIMIZU Koichi [1995], *Le toyotisme*, Repères, Editions la Découverte, Paris, 1999
- SYNDICAT DE TOYOTA [1987], *Shin-no Yutakasa-wo Motomete : 40 Nen no Ayumi* (Histoire des premiers quarante ans), Toyota.
- TOYOTA [1958], *Toyota Jidôsha 20 Nen Shi* (Histoire des premiers vingt ans), Toyota.
- TOYOTA [1987], *Toyota Jidôsha 50 Nen Shi* (Histoire des premiers cinquante ans), Toyota : version anglaise raccourcie : *A History of the First 50 Years*, Toyota, 1988.
- WOMACK James P., JONES Daniel T., ROOS Daniel [1992], *Le système qui va changer le monde*, Paris, Dunod : version originale, *The Machine that changed the World*, New York, Macmillan, 1990.

## Toyota in the History

Koichi Shimizu

At the end of the 20<sup>th</sup> century, the Japanese automobile industry is suffering from the long depression of Japanese economy to such an extent that some of Japanese carmakers were not able to survive without cooperating with foreign powerful carmakers. Nissan has been in restructuring under the French managers dispatched by Renault. Suzuki and Isuzu began to reinforce their cooperation with GM, whereas Fuji Heavy Industry (Subaru) and Mitsubishi are searching for their Western partners. It is only Toyota and Honda that seem to be able to compete by themselves on globalized automobile markets. Irony of the history, because until the end of the 1980s all Japanese carmakers were regarded as the most competitive companies of the world by incarnating the 'Lean Production' model whose basic model is the Toyota Production System. This stereotype has to be dismissed, because they have been having neither the same management nor the same strategy. This paper then tries to show the history of Japanese automobile industry from its very beginning to mid-1990 when the majority of carmakers are facing a crisis. In doing so, it presents the specific characteristics of Toyota by placing it in the historical perspective.