

# LES EVOLUTIONS DU MODELE JAPONAIS

Robert Boyer\*

---

## 1. Introduction

Robert Boyer propose une grille d'analyse de la production japonaise sous deux angles: une vision macro-économique et une étude des transformations de l'industrie automobile japonaise, afin de mettre en évidence l'évolution du - ou des - modèles productifs.

Mais avant de développer ce point, il est nécessaire de préciser certains points liés à l'existence de modèles. Rappelons d'une part que la notion même de modèle doit être mise en doute. Les modèles sont en effet systématiquement théorisés par d'autres personnes que celles qui le pratiquent, et leur définition se rapporte à une typologie aléatoire et simplificatrice d'un système que des observateurs extérieurs ne connaissent pas.

D'autre part, il ne faut pas se laisser influencer par le contexte socio-économique pour juger de la réussite d'un modèle: la crise que traverse l'Asie actuellement ne devrait pas suffire à remettre en cause les succès incontestables de l'entreprise japonaise, de même que la forte croissance américaine ne justifie pas à elle seule l'existence d'un modèle productif américain dominant.

Pour en revenir au modèle japonais lui-même, précisons qu'il évolue très rapidement et profondément depuis son apparition, et qu'il est dangereux de vouloir le juger sans en connaître les nouvelles forces et faiblesses. Le modèle n'est pas un cadre rigide et figé que le temps érode, mais il suit un cycle de vie et de croissance selon le contexte et les modifications d'environnement.

Qu'est-ce donc que le modèle japonais ? Essayons ici de le détailler de façon aussi objective que possible.

---

\* Directeur d'études à l'Ecole des Hautes Etudes

## 2. Le modèle Toyota n'est pas un modèle préétabli

Contrairement à ce que semblent affirmer les auteurs de *Le système qui va changer le monde* qui laissent penser que le système Toyota est une résolution cartésienne des problèmes posés, le modèle productif présenté par Ohno et Shingo n'est que le résultat inintentionnel d'une série de tâtonnements pendant près de trente ans. Il est évidemment facile après coup de faire ressortir une cohérence et de justifier ces errances une fois le système établi. Mais dans les faits il semble que ce modèle soit le produit d'une politique de réduction systématique des coûts de production afin d'atteindre la production de masse. Le contexte économique et social difficile du fait de l'absence de ressources naturelles, de syndicats très revendicatifs, de l'inexistence d'un tissu de sous-traitants, de la rareté des machines et des compétences, et du manque de capitaux, a forcé la recherche de nouveaux moyens de production afin d'atteindre l'objectif de la production de masse. Ce qu'on appelle le modèle Toyota en est le résultat, mais il n'est que le produit du besoin d'adaptation à ces difficultés et en aucun cas une solution préétablie.

Il faut cependant noter que le modèle Toyota d'avant 1989, basé sur

- le Juste A Temps,
- le paternalisme,
- l'absence de syndicat,
- la production de masse avec précision,
- l'intégration des salariés aux objectifs de la firme,
- le partage des profits,
- ...

correspond à l'idéal de H. Ford comme il l'a imaginé aux Etats-Unis sans jamais parvenir à l'imposer tel quel.

## 3. Un contexte favorisant l'émergence du modèle

Pour expliquer le succès de l'entreprise japonaise auprès des industriels du monde entier, il faut souligner que son arrivée a été largement soutenue et renforcée par une conjoncture particulière. Le modèle japonais est en effet entré en synchronisme avec:

- l'adoption par l'économie japonaise de la production de masse: les profondes transformations après les deux chocs pétroliers ont permis l'émergence assez généralisée d'une production alliant diversification, qualité et production en volume, face à ses concurrents vieillissant en Europe et aux Etats-Unis;
- le dynamisme extraordinaire du Japon et de ses industries, renforcé par un Yen sous-évalué.

Profitant de la réussite inattendue des tâtonnements de Toyota, les théoriciens en ont profité pour forcer l'avènement du modèle dans ce contexte général propice à cette illusion de réussite.

Cette idée permet à nouveau de relativiser la notion de modèle, ce dernier n'apparaissant que s'il est en adéquation avec l'environnement macro-économique. Toute modification du contexte est susceptible d'entraîner sa chute.

Mais après tout, pourquoi parle-t-on du modèle Toyota ? N'y a-t-il qu'une seule façon de générer du profit dans l'automobile ?

#### 4. Les trois modèles de l'automobile

L'étude approfondie des stratégies de profit parmi les constructeurs automobiles japonais montre qu'il n'existe pas un seul moyen de production dominant. Une comparaison basée sur les critères de performance suivants :

- Volume
- Diversité
- Qualité
- Innovation
- Point Mort

permet d'en révéler au moins trois qui coexistent au Japon, dont le diagramme ci-après montre les composantes. (cf. figure 1)

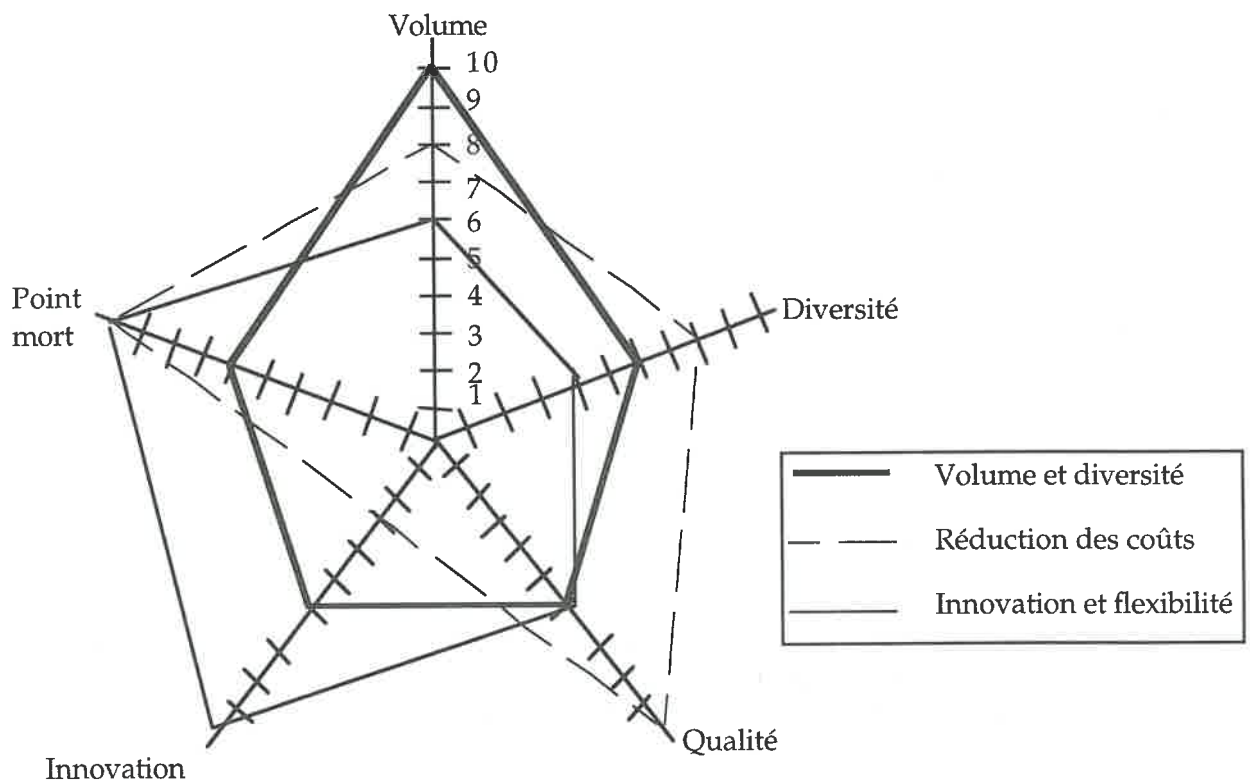


Figure 1 : trois moyens de production dominants au Japon

#### 4.1 " *Volume et Diversité* "

Le meilleur exemple provient de Nissan, dont la réussite jusqu'en 1985 est indéniable. L'innovation, risquée, est réduite et laisse place à une volonté forte de production de masse, avec une diversification importante des produits. La qualité ne constitue pas un point de différenciation par rapport à la concurrence.

Mais le besoin de différenciation produit et d'innovation, demandé par le marché dans les années 90, révèle les faiblesses de Nissan dont l'activité subit à l'heure actuelle une baisse forte sur le marché intérieur.

#### 4.2 " *Réduction permanente des coûts* "

Toyota tel qu'il est décrit dans *Le système qui va changer le monde* est l'illustration de cette stratégie, basée sur une innovation modérée, un effort sur la qualité et sur la diversité et une conquête du marché par des prix bas assurés par une pression drastique et permanente sur les frais de fabrication à tous les stades de la production. La production de masse n'est que la conséquence de cette politique d'accession à un gros marché obtenu par des prix faibles.

Il est à noter que Toyota est le seul cas japonais de société appliquant cette stratégie dans la durée.

#### 4.3 " *Innovation et flexibilité* "

Face à un marché saturé sur les modèles existants, Honda propose de révolutionner la conception de nouveaux produits, et de pallier le risque financier fort par une souplesse et une réactivité tant productives que financières très grandes. Il s'agit de trouver le nouveau modèle qui captera majoritairement le marché et sera alors produit en grand volume, en forçant l'innovation. Mais ce modèle est périssable et le besoin permanent de renouveler exige d'organiser toutes les structures autour de l'innovation constante. Cependant pour survivre, ce modèle risqué nécessite une gestion financière très prudente et suivie.

#### 4.4 *Coexistence de ces trois modèles*

Contrairement à ce qui a été dit, le Japon a la particularité d'avoir ces trois stratégies économiques en action simultanément sur une longue période. Le marché nippon laisse la place à ces trois conceptions qui tirent chacune profit des faiblesses des deux autres. L'évolution de la demande favorise temporairement l'un des modèles mais chacun des trois parvient à s'adapter et à survivre.

Le tableau ci-dessous compare les points forts et faibles de chacune des conceptions pour montrer qu'elles sont complémentaires. (cf. tableau 1)

**Volume et Diversité****Innovation et Flexibilité****Réduction des coûts**

<b>Stratégie de Profit</b>	<b>Stratégie de Profit</b>	<b>Stratégie de Profit</b>
Modernisation et internationalisation d'une production à haut volume	Renouvellement permanent de produits qui font époque et flexibilisation de la production	Réduction permanente des coûts à volume constant
<b>Cohérence du modèle</b>	<b>Cohérence du modèle</b>	<b>Cohérence du modèle</b>
Les salariés échangent des efforts de productivité contre des augmentations de salaire	Reconnaissance de la capacité d'innovation individuelle contre avantage salarial	Echange de la loyauté et de l'amélioration productive contre emploi et carrière
<b>Forces</b>	<b>Forces</b>	<b>Forces</b>
Extension à la conception et à la vente de la recherche des économies d'échelle, internationalement	Convient à la phase de maturité des marchés	Solidarité de fait entre salariés et gestionnaires face à la concurrence et à l'incertitude
<b>Faiblesses</b>	<b>Faiblesses</b>	<b>Faiblesses</b>
Possible rigidité productive Difficultés de gestion de la diversité nationale Manque de produits diversifiés ou innovants	Plus risqué que l'innovation marginale Tentation d'évoluer vers une stratégie Volume/Diversité Tarissement de l'innovation Problèmes de qualité	Si efficace qu'il entraîne des évolutions macro-économiques défavorables Lenteur de l'internationalisation Manque de produits innovants

Tableau 1 : comparatif des trois principaux modèles productifs japonais

Il en résulte qu'il n'existe pas de modèle unique japonais, et le charme du Japon réside dans la diversité qui existe en production. Chacune des stratégies est adaptée à une conjoncture macro-économique donnée, et est complémentaire des autres.

Néanmoins, les Nippons ne sont pas capables d'être performants dans tous les domaines: la banque, l'aéronautique, la pharmacie restent des secteurs dans lesquels le Japon est abysalement non performant.

De plus, la non-exportabilité des modèles tels quels s'explique également par leur perpétuelle évolution et réadaptation à des contraintes variant dans le temps. C'est ainsi que l'année 1989 a marqué un recul net de Toyota dont la politique sociale exigeante décourageait nombre de travailleurs à s'investir pour la société. La diversification extrême ne constituait plus une différenciation par rapport aux concurrents et nuisait à la qualité. Les années 90 ont de fait constitué une recomposition du " modèle Toyota ", avec une limitation des heures supplémentaires, un allègement de la hiérarchie, une plus grande place à l'innovation, une optimisation de la logistique...

## 5. L'industrie japonaise reste très performante

Malgré les limitations énoncées précédemment, il est indéniable que le Japon connaît de grandes réussites dans les industries de coordination d'opérations, en particulier d'assemblage en grand nombre. Cependant, le pays paraît incapable d'innovation ou de percée dans les secteurs de haute technologie comme l'aéronautique.

La principale faiblesse de l'économie nipponne réside dans sa gestion de la finance qui ne parvient pas à absorber l'excédent commercial réalisé par l'industrie électronique, automobile et robotique. Les errements spéculatifs des banquiers ne peuvent être positifs car le pays n'a aucune expertise dans ce domaine.

Si on ajoute à cela l'euphorie qui s'est emparée de certains industriels ou financiers enclins à croire les louanges faites par les étrangers et convaincus de leur réussite en toute circonstance, on comprend pourquoi la bulle économique est sur le point d'exploser, ce que la faiblesse du gouvernement actuel ne saurait éviter.

## 6. Synthèse

Il semble maintenant clair qu'il n'existe pas de modèle productif japonais unique, mais un certain nombre de modèles qui coexistent et répondent à des environnements économiques différents. L'existence même d'un modèle est d'ailleurs fortement liée à un contexte et nécessite des facteurs favorisant son émergence.

Le Japon est un pays riche en stratégies productives complémentaires, qui ont fait leurs preuves au cours de certaines époques, et qui sont en permanente évolution. C'est pourquoi les modèles " japonais " mis en place en Europe par exemple correspondent parfois à ce qu'on pourrait appeler d'" anciennes versions " aujourd'hui dépassées. Mais l'exportabilité du modèle ne peut se faire telle quelle, sa réussite s'appuyant sur une culture et une organisation spécifiques. Le Japon connaît aujourd'hui des difficultés tant économiques et sociales, que financières, mais il serait dangereux de crier trop tôt la mort du géant.