

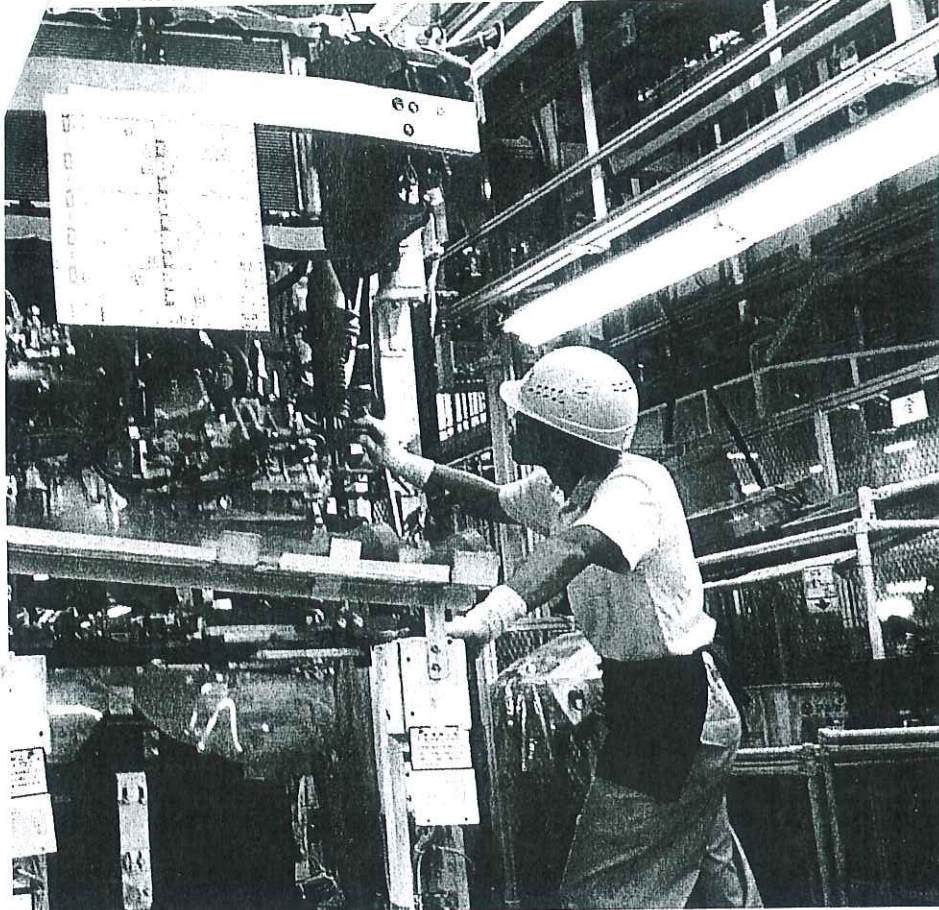
JEAN BERG*

« LES CHINOIS DEVRAIENT DEVENIR LEADER MONDIAL »



« D'ici à 2015, la Chine sera probablement le premier marché mondial de l'automobile avec 19 millions d'unités produites par an, contre 6 millions aujourd'hui. Tandis que les Etats-Unis, l'Europe et le Japon resteront stables à respectivement 16 et 11 millions d'unités. Mais, à la différence de Toyota, compte tenu de la taille de leur pays, les constructeurs chinois pourront devenir leaders mondiaux en se concentrant sur leur marché intérieur. Leur stratégie internationale suivra sans doute le schéma utilisé par les Japonais et les Coréens. Toyota a commencé à exporter des véhicules simples vers l'Afrique, l'Asie du Sud-Est et l'Amérique latine avant les années 90. Il est ensuite entré en Europe et aux Etats-Unis, et a commencé à y produire en 1995, ce qui lui a permis de passer le palier de 5% de part de marché. Les Coréens ont suivi à partir de 2000. Partis de 0% du marché en Europe en 1995, ils en sont à 2,5% depuis 2001. On peut s'attendre à ce que les Chinois obtiennent entre 7 et 10% en 2015. Pour l'instant, ils sont bloqués par les barrières technologiques et commerciales. A 1 000 euros le transport d'une voiture entre la Chine et l'Europe, et faute de réseau commercial structuré, il n'y a pas de place en Europe pour des voitures d'entrée de gamme. Mais un constructeur comme Brillant a commencé à tester des modèles moyenne gamme, créneau pour lequel il n'a pas aujourd'hui de débouchés en Chine. Actuellement, à raison de 300 000 à 500 000 véhicules produits, les dix principaux constructeurs chinois détiennent seulement 55% de leur marché intérieur. Les six premiers sont tous en joint-venture avec des sociétés américaines, japonaises ou coréennes. La consolidation du secteur devrait intervenir dans les cinq ans qui viennent. Sachant que le marché chinois est très polarisé: d'un côté, un marché rustique que les Occidentaux ne savent plus aborder même si la Logan est une tentative de réponse; de l'autre, un marché très haut de gamme et de niche. Entre les deux, le marché moyenne gamme est à prendre. Pour les Occidentaux, la question est de savoir s'ils y participeront et ce à quoi ils sont prêts en terme de transfert de technologie. Les Chinois rattrapent très vite leur retard en ce domaine. »

* Vice-président du cabinet Estin & Co, auteur de « La Croisière jaune », étude sur le marché chinois.



se traîne en queue de peloton depuis 2002 malgré ses 400 millions de budget annuel, le deuxième du plateau. Mais avec 40 milliards de bénéfices, ces danseuses sont des gouttes d'eau.

Quel est donc le secret de cette ancienne fabrique textile du XIX^e siècle qui a changé son nom de Toyoda (« rizière féconde ») pour un autre qui ne veut rien dire ? « Pour s'adapter, le changement le plus personnel est à la base de la réussite », inculque Sakichi Toyoda à son fils Kiichiro. Parti visiter les usines Ford avant la guerre, Kiichiro comprend en 1945 que Toyota Motor Corporation n'a pas les meilleurs atouts : l'économie est ravagée, le marché minuscule, la main-d'œuvre très organisée pour refuser d'être licenciée et devenir interchangeable. Il n'y aura pas de Trente Glorieuses au pays du Soleil-Levant. Toyota invente alors son propre système productif, le *mûda*, parfaite antithèse du gâchis occidental. Sa chance est de s'organiser en vase clos, dans un Japon privé d'importations.

Le système Toyota naît d'une addition de contraintes, puis de la mise en lumière des résultats. Tout un état d'esprit. Il est le fruit de la réflexion d'un ingénieur, Taiichi Ohno, père de « l'oh-nisme » ou du « toyotisme ». Dans un pays sans moyens, il n'est pas question d'avoir des stocks de pièces. Le coût est exorbitant. Autant faire comme dans les supermarchés américains, réapprovisionner au fil des achats, mais seule-

ment quand les gondoles sont vides, c'est le *kanban*. Les ateliers seront livrés en « juste-à-temps ». Autre contrainte d'une économie pauvre, se contenter d'un minimum d'outils. La plupart sont récupérés des Etats-Unis, mais modifiés. Au Japon, il est impensable de dédier une machine à un seul capot. Un changement de matrice d'outil se fait en quelques minutes, permettant à Toyota d'inventer la flexibilité.

La main-d'œuvre s'est imposée après de longues luttes sociales en 1949-50, puis 1962. Elle a conquis le travail à vie, bâti la confiance réciproque patronat-syndicat qui lui offre la possibilité de donner son avis, et ainsi d'apporter en permanence des améliorations : le *kai-zen*, ajouté à un sens de l'honneur et de la responsabilité, est la clé d'une qualité chaque jour améliorée.

Edifié dans la contrainte, Toyota propose des produits à l'image des conditions du pays : des engins inusables mais sans originalité et sans charme, et des propulsions dotées de ponts arrière et de freins à tambour au moment où l'Europe généralise la traction-avant. Et si le salut passait aussi par là ? Ces voitures rustiques ne tombent jamais en panne pour la tranquillité des clients. Évoluant à doses homéopathiques, elles s'approchent des standards de la voiture moderne. Or, la simplicité est peu coûteuse, surtout avec cet étonnant système de production dit MST – le *Manufacturing System Toyota*. ●