Enseignement de Promotion et de Formation Continue
de l'Université Libre de Bruxelles
et de la Chambre de Commerce et de l'Industrie de Bruxelles

Face aux crises des rappels

Promoteur : Claude DIERKENS
Année académique 2012-2013

Mémoire présenté par Vu Long DANG
pour l'obtention du Baccalauréat en
Comptabilité option Gestion
Remerciements :

Au moment d'écrire ces quelques lignes, j'ai une pensée pour mes anciens condisciples qui, comme moi, ont vaillamment prolongé leur journée par des cours du soir.
Je remercie les enseignants qui nous ont guidé tout au long de notre parcours et spécialement :
Monsieur Claude Dierkens pour ses conseils et dont le cours de *Management Stratégique* que j'ai pu suivre m'a été particulièrement utile pour réaliser ce travail.

Je vous souhaite le meilleur à tous.
Introduction

Chapitre I : Historique. .............................................................. 8
I.1 Introduction ............................................................................. 8
I.2. Les origines ........................................................................... 8
I.3. La naissance de l’entreprise automobile ......................... 8
   I.3.1. Contexte ......................................................................... 8
   I.3.2. L’héritage du père .......................................................... 9
   I.3.3. Création de Toyota Motor Company ............................ 9
I.4. Les temps difficiles .............................................................. 10
I.5. La relance ............................................................................. 11
I.6. L’expansion .......................................................................... 11
   I.6.1. Premiers marchés étrangers ........................................ 11
   I.6.2. Le rêve américain .......................................................... 12
   I.6.3. L’Océanie ...................................................................... 12
   I.6.4. L’Europe ....................................................................... 12
I.7. Séduire plus ................................................................. 13
I.8. Des choix cruciaux ............................................................. 14

Chapitre II : L’organisation de Toyota ........................................ 16
II.1. Introduction ......................................................................... 16
II.2. Le groupe Toyota ............................................................... 16
II.3. Chiffres-clés ...................................................................... 17
II.4. La vision de l’entreprise ...................................................... 17
II.5. La mission de l’entreprise ................................................. 17
II.6. La culture d’entreprise ....................................................... 17
II.7. La gestion des ressources humaines ............................... 18
II.8. Le système de production de Toyota ............................. 18
II.9. Application du système de production de Toyota ........ 19
   II.9.1. Entreprise classique ..................................................... 19
   II.9.2. Entreprise adoptant le système de Toyota ................ 20
II.10. Le mix de véhicules de Toyota ........................................ 21
Introduction

II.11. Le produit complet ................................................................. 22
II.12. Le prix .................................................................................. 22

Chapitre III : Les crises des rappels. ............................................. 23
III.1. Introduction ........................................................................... 23
III.2. L’événement déclencheur ..................................................... 23
III.3. La recherche des causes ........................................................ 23
III.4. Les conséquences ................................................................. 24
III.5. La réaction de Toyota ............................................................ 25

Chapitre IV : Le redressement de Toyota. ....................................... 26
IV.1. Introduction ........................................................................... 26
IV.2. Mieux contrôler la qualité ...................................................... 26
IV.3. Quand la nature se déchaîne .................................................. 26
IV.4. Coopérer pour grandir ensemble .......................................... 27
IV.5. Évolution de Toyota .............................................................. 27
IV.6. Nouvelle vision pour le futur ................................................ 28

Chapitre V : Analyse stratégique. .................................................. 29
V.1. Introduction ........................................................................... 29
V.2. Les domaines d’activité stratégique au début ......................... 29
V.3. Stratégies adoptées par Toyota .............................................. 29
  V.3.1. Stratégie entrepreneuriale (1933-1939) .............................. 29
  V.3.2. Stratégie de rationalisation et de redressement ................. 29
  V.3.3. Stratégie de croissance interne (1948 – présent) ................ 29
  V.3.5. Stratégie de croissance externe ........................................ 30
  V.3.6. Stratégie d’impartition ...................................................... 30
  V.3.7. Stratégie de différenciation .............................................. 31
  V.3.8. Changement dans la communication ................................ 31
  V.3.9. Tableau récapitulatif des stratégies .................................. 32
V.4. Analyse du positionnement de Toyota ................................... 33
  V.4.1. Forces et faiblesses dans son environnement .................... 33
  V.4.2. Attrait du secteur automobile ......................................... 35
  V.4.3. Forces de l’entreprise par rapport à l’attrait du marché ..... 37
<table>
<thead>
<tr>
<th>Chapitre VI : Analyse financière.</th>
<th>.........................................................</th>
<th>41</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>VI.1. Introduction</td>
<td>......................................................................</td>
<td>41</td>
</tr>
<tr>
<td>VI.2. Situation de Toyota Motor Corporation</td>
<td>.........................................................</td>
<td>41</td>
</tr>
<tr>
<td>VI.2.1. Production – vente</td>
<td>......................................................................</td>
<td>42</td>
</tr>
<tr>
<td>VI.2.2. Répartition de la production par région</td>
<td>.........................................................</td>
<td>43</td>
</tr>
<tr>
<td>VI.2.3. Répartition des ventes par région</td>
<td>.........................................................</td>
<td>44</td>
</tr>
<tr>
<td>VI.2.4. Chiffre d’affaires</td>
<td>......................................................................</td>
<td>45</td>
</tr>
<tr>
<td>VI.2.5. Chiffre d’affaires par région</td>
<td>.........................................................</td>
<td>46</td>
</tr>
<tr>
<td>VI.2.6. Résultats consolidés</td>
<td>......................................................................</td>
<td>47</td>
</tr>
<tr>
<td>VI.2.7. Cash-flows par activité</td>
<td>......................................................................</td>
<td>48</td>
</tr>
<tr>
<td>VI.2.8. Conclusions sur la situation de Toyota Motor Corporation</td>
<td>.........................................................</td>
<td>49</td>
</tr>
<tr>
<td>VI.3. Toyota en Belgique</td>
<td>......................................................................</td>
<td>50</td>
</tr>
<tr>
<td>VI.3.1. Spécificités du marché automobile belge</td>
<td>.........................................................</td>
<td>50</td>
</tr>
<tr>
<td>VI.3.2. Contexte</td>
<td>......................................................................</td>
<td>51</td>
</tr>
<tr>
<td>VI.3.3. Ratios de structure de l’actif</td>
<td>.........................................................</td>
<td>52</td>
</tr>
<tr>
<td>VI.3.3.1. Ratios des actifs fixes</td>
<td>......................................................................</td>
<td>52</td>
</tr>
<tr>
<td>VI.3.3.2. Ratios des actifs circulants</td>
<td>.........................................................</td>
<td>53</td>
</tr>
<tr>
<td>VI.3.4. Ratios de structure du passif</td>
<td>.........................................................</td>
<td>55</td>
</tr>
<tr>
<td>VI.3.4.1. L’indépendance financière</td>
<td>......................................................................</td>
<td>55</td>
</tr>
<tr>
<td>VI.3.4.2. La solvabilité</td>
<td>......................................................................</td>
<td>56</td>
</tr>
<tr>
<td>VI.3.4.3. Le degré de permanence des capitaux</td>
<td>.........................................................</td>
<td>56</td>
</tr>
<tr>
<td>VI.3.5. Le risque financier</td>
<td>......................................................................</td>
<td>57</td>
</tr>
<tr>
<td>VI.3.6. Le fonds de roulement</td>
<td>......................................................................</td>
<td>57</td>
</tr>
<tr>
<td>VI.3.6.bis. Appréciation du fonds de roulement</td>
<td>.........................................................</td>
<td>58</td>
</tr>
<tr>
<td>VI.3.7. Le besoin en fonds de roulement</td>
<td>.........................................................</td>
<td>58</td>
</tr>
<tr>
<td>VI.3.8. La trésorerie</td>
<td>......................................................................</td>
<td>59</td>
</tr>
<tr>
<td>VI.3.9. La liquidité</td>
<td>......................................................................</td>
<td>59</td>
</tr>
<tr>
<td>VI.3.9.1. Liquidé générale</td>
<td>......................................................................</td>
<td>59</td>
</tr>
<tr>
<td>VI.3.9.2. Liquidité réduite</td>
<td>......................................................................</td>
<td>59</td>
</tr>
<tr>
<td>VI.3.9.3. Liquidité immédiate</td>
<td>......................................................................</td>
<td>60</td>
</tr>
</tbody>
</table>
VI.3.10. La circulation ............................................................................................................60
VI.3.10.1. Circulation des stocks .........................................................................................60
VI.3.10.2. Circulation des créances commerciales ...............................................................61
VI.3.10.3. Circulation des dettes commerciales ....................................................................61
VI.3.11. La rentabilité .............................................................................................................62
VI.3.11.1. Rentabilité financière (R.O.E.) ............................................................................62
VI.3.11.2. Rentabilité économique (R.O.I.) .........................................................................62
VI.3.11.3. Effet de levier ......................................................................................................62
VI.3.11.4. Coût des capitaux empruntés ..............................................................................63
VI.3.12. Les marges ...............................................................................................................63
VI.3.12.1. Taux de marge bénéficiaire ..............................................................................63
VI.3.12.2. Taux de marge commerciale .............................................................................64
VI.3.12.3. Taux de marge brute sur ventes ........................................................................64
VI.3.12.4. Taux de marge nette sur ventes ........................................................................65
VI.3.13. Le cash-flow .............................................................................................................65
VI.3.13.1. Cash-flow brut .....................................................................................................65
VI.3.13.2. Cash-flow net .......................................................................................................65
VI.3.13.3. Couverture des fonds de tiers ............................................................................66
VI.3.13.4. Couverture des investissements .........................................................................66
VI.3.14. La valeur ajoutée ......................................................................................................67
VI.3.14.2. Intégration de l’entreprise ..................................................................................67
VI.3.14.3. Utilisation des moyens de production .................................................................67
VI.3.14.4. Rendement du personnel ...................................................................................68
VI.3.14.5. Poids des frais de personnel .............................................................................68
VI.3.14.6. Poids des amortissements, réductions de valeur et provisions .........................68
VI.3.14.7. Poids des dettes ..................................................................................................69
VI.3.15. Conclusions sur Toyota Belgium ...........................................................................69

Conclusion ...........................................................................................................................70

Annexe : Comptes annuels restructurés ..............................................................................71

Bibliographie .........................................................................................................................79
J’ai choisi comme sujet de mon mémoire Toyota au vue de ce qu’ils ont subi ces dernières années.

En plus de la crise financière qui a frappé tous les secteurs, Toyota a fait l’objet de lourdes accusations sur la sécurité de ses véhicules. Même la nature s’y est mise en ravageant une partie de ses usines lors du Tsunami qui a provoqué la catastrophe de Fukushima en 2011.

Malgré cela, cette société est toujours debout.

J’ai découvert sa culture d’entreprise dans un livre traitant des systèmes lean.

En m’y intéressant davantage, j’ai compris pourquoi elle a pu faire face à toutes ces épreuves.

Mon travail se décompose en 6 chapitres :

Dans le premier, je parlerai de l’histoire de l’entreprise et montrerai comment elle est devenue l’un des plus grands constructeurs mondiaux.

Dans le deuxième, je présenterai l’entreprise telle qu’elle est aujourd’hui avec ce qu’elle offre à ses clients et partenaires.

Le troisième chapitre sera consacré aux fameuses crises de rappels massifs de voitures Toyota suite à des soupçons sur leur sécurité.

Le quatrième chapitre montrera comment Toyota a réagi pour se redresser.

Le cinquième chapitre sera celui de l’analyse des décisions stratégiques de Toyota depuis sa création jusqu’à aujourd’hui en passant par la période mouvementée des années 2000.

Le dernier chapitre sera consacré à l’analyse financière de Toyota Motor Corporation mais aussi celui de Toyota Belgium. Je verrai, chiffres à l’appui, si Toyota a su se relever suite à toutes ces crises.
Chapitre I : Historique

I.1. Introduction.
Ce premier chapitre rappelle l’histoire de Toyota depuis les raisons qui ont mené à sa création jusqu’à la fin du XXe siècle où l’entreprise s’est progressivement imposée comme un acteur incontournable de la construction automobile.

I.2. Les origines.
C’est dans un village près de Nagoya\(^1\) au sud de Tokyo que naquit Sakichi Toyoda (photo 1); l’un des pères de la révolution industrielle au Japon. Menuisier de formation, il s’intéresse plutôt à l’exploitation du coton dans sa région. Comprenant l’intérêt de vendre des tissus manufacturés à une époque où le Japon tente de rattraper son retard industriel sur l’Occident après deux siècles d’isolement, il ouvre sa propre filature et crée ses propres métiers à tisser en bois et les améliore sans cesse. Il conçoit des métiers dotés d’un moteur à vapeur pour soulager les artisans. Il invente également un système pour arrêter automatiquement la machine lorsqu’un fil se casse permettant ainsi une surveillance moindre. Fonctionnant mieux et étant moins chers que les produits d’importation, ses métiers remportent un beau succès. Il fonde en 1926 l’entreprise « Toyoda Automatic Loom Works » à partir de laquelle se développera la future entreprise automobile.

Il s’intéresse aussi à l’industrie automobile après avoir visité des usines de production aux États-Unis mais ne n’aura pas le temps de se lancer dans cette nouvelle activité. Il laissera le flambeau à son fils Kiichiro. « Sakachi Toyoda avait certainement conscience que le monde était en train de changer et que ses métiers à moteur deviendraient une technologie dépassée, alors que les automobiles étaient la technologie de demain. Mais au-delà de cette réflexion, il avait marqué le monde industriel de son empreinte avec ses métiers à tisser et il voulait donner à son fils la possibilité d’apporter sa propre contribution.\(^2\) »
Cette pensée pose les fondements de ce que seront la mission et la vision d’entreprise que poursuivront les dirigeants successifs de la firme.

I.3. La naissance de l’entreprise automobile.
Durant les années 1920 à 1930, le réseau routier au Japon était quasi-inexistant. Le grand tremblement de terre de 1923 avait détruit en partie le réseau ferroviaire et la demande de moyens de locomotion existait. Néanmoins, les rares constructeurs nationaux ne pouvant pas encore rivaliser avec leurs concurrents occidentaux, le Japon importait principalement des véhicules des États-Unis, surtout des camions et autres véhicules utilitaires permettant de circuler sur des routes difficilement praticables\(^3\). Les voitures pour particuliers étaient encore rares car hors de prix pour la plupart des gens.

\(^1\) Ville de la préfecture d’Aichi située au sud-ouest de Tokyo.
I.3.2. L’héritage du père.

C’est le fils de Sakichi, Kiichiro Toyoda (photo 2), qui créera l’activité automobile. Intéressé par cette industrie naissante, il étudiera le génie mécanique à l’université impériale de Tokyo et fait des recherches sur les moteurs à essence.

En 1929, la réputation des machines de la famille Toyoda ayant dépassé les frontières, Kiichiro vend le brevet à Platt Brothers, une grande compagnie britannique active dans l’industrie du textile, pour 100.000 £. Cette somme lui permettra plus tard de créer une division automobile au sein de la société de son père\(^4\).

L’opportunité de se lancer se présente au début des années 30.

Le gouvernement adopte alors des mesures protectionnistes pour favoriser les industries nationales. Kiichiro en profite pour créer un département automobile au sein de « Toyoda Automatic Loom Works » dès 1933.

Les débuts sont laborieux. Le manque d’expérience des ingénieurs et des techniciens, la faible qualité de l’acier japonais et le manque de matières premières sont autant d’embûches. Deux prototypes, la berline A et le camion G1 finissent quand même par être mis au point.

La berline AA (photo 3), variante du prototype initial, sera la première voiture à être produite pour la vente en 1936 mais l’entreprise doit encore se doter d’un réseau de distribution. La firme parvient à convaincre des concessionnaires Chevrolet de distribuer les premières unités produites.

Cette même année, l’entreprise change de dénomination. « Toyoda » devient « Toyota » suite à un concours pour changer de logo à l’occasion du lancement de sa berline.

Les caractères pour la marque Toyota s’écrivent トヨタ au lieu de トヨダ dans le cas de Toyoda.

Le nombre de traits nécessaires à l’écrire est ainsi réduit à 8, chiffre porte-bonheur au Japon.

I.3.3. Création de Toyota Motor Company.

L’activité de la division automobile se développe, les véhicules produits sont plus robustes; un effort sur leur consommation est aussi fait. Ils sont de plus proposés à un prix inférieur aux voitures étrangères. L’entreprise gagne en réputation mais sa capacité de production reste modeste. En 1936, la firme produisait seulement 1140 véhicules.

Dès 1935, Kiichiro anticipait le succès et lançait la construction d’une nouvelle usine à Koromo\(^5\). Elle sera opérationnelle en 1938 pour augmenter la production qui dépassera 4600 unités cette année-là. 

En 1937, la branche automobile se détache de la maison mère pour devenir une entité à part : la « Toyota Motor Company » avec un capital de 12.000.000 ¥. 

Ainsi est né le constructeur automobile que nous connaissons aujourd’hui.

I.4. Les temps difficiles. 

La période couvrant la seconde guerre mondiale et l’après-guerre marque l’un des moments les plus difficiles de Toyota. 

Le gouvernement japonais incite les constructeurs à concentrer leurs efforts dans la production de véhicules utilitaires pour fournir l’armée. 

La production de camions s’accroît au détriment des berlines. Les rares voitures produites trouvent surtout preneur parmi les officiels du gouvernement. 

La situation s’aggrave suite aux revers successifs dans le Pacifique, les lignes d’approvisionnement sont coupées avec comme conséquence une pénurie de matières premières. L’usine de Koromo fonctionne au ralenti et la production de voitures pour particuliers est quasiment à l’arrêt. 

À la capitulation, l’industrie nipponne est en ruine. Le plan Marshall se met en route en 1947 pour reconstruire le pays mais l’occupant américain impose de produire des véhicules utilitaires à nouveau plus importants que les voitures pour particuliers.

Même dans ce contexte, Toyota continue d’innover en étudiant un nouveau modèle moins gourmand en consommation, donc mieux adapté à la pénurie de pétrole. C’est ainsi que fut produit la Toyopet SA (photo 4) et toute une série de modèles dérivés à sa suite. 

La production de Toyota repart à la hausse mais les revendeurs ne peuvent suivre. Le réseau de concessionnaires ne s’est pas développé suffisamment pour suivre la cadence de production et les voitures ne se vendent pas suffisamment vite. Ajouté à cela une croissance espérée qui n’arrive pas, l’endettement de la société devient alarmant en 1948. Des mesures d’économie importantes (réductions de salaires, départs volontaires, …) sont prises en concertation avec le personnel pour éviter des licenciements qui seraient contraires à la ligne de conduite de Toyota. Les mesures s’avèreront toutefois insufficientes et Kiichiro se voit contraint de licencier en masse. S’ensuit une grève générale très dure qui aboutira à sa démission en 1950. 

Il s’agit d’un fait rarissime dans l’histoire de Toyota qui s’efforce de garder son personnel compétent même pendant les périodes difficiles.

\(^5\) Ville située à l’est de Nagoya dans la partie sud du Japon.
I.5. La relance.
Pour éviter une situation similaire à celle qui a failli ruiner Toyota, la société « Toyota Motor Sales » sera créée sous l’injonction du gouvernement afin de promouvoir et distribuer les véhicules de la marque.
La mise sur le marché de nouvelles versions plus puissantes de la Toyopet ne donne pas les résultats espérés; la voiture peine à s'imposer auprès du grand public. Son coût reste un frein et les gens lui préfèrent d'autres moyens de locomotion comme le simple vélo ou le scooter. Ce sont surtout les compagnies de taxi qui acquièrent les voitures pour un usage professionnel.
Les voitures japonaises accusent aussi un retard technologique. Pour rattraper les constructeurs étrangers, nombre de constructeurs japonais acquièrent des licences de voitures occidentales dans l'espoir de reproduire les mêmes techniques.
Toyota, au contraire, veut produire 100% japonais. Sa filiale « Nippon Denso » voit le jour pour produire les pièces détachées dont elle a besoin.
Lors de la guerre de Corée (1950-1953) à laquelle le Japon a participé en apportant un soutien logistique aux troupes onusiennes, les commandes affluent à nouveau. La demande concerne encore les gros véhicules utilitaires pour l'armée américaine.
La production augmentant, le spectre d'une surproduction comme celle qui a mise en si grande difficulté l'entreprise lorsque la guerre sera terminée amène une certitude aux dirigeants : Toyota doit conquérir d'autres marchés.

En 1955, sous la direction de Taiichi Ohno (1912-1990), Toyota expérimente une nouvelle méthode de production basée sur la recherche permanente de la qualité, le flux tendu, l'amélioration continue; tout ce qui est à la base du célèbre système de production de Toyota (TPS)6. Ce système s'oppose au Fordisme qui avait cours jusque-là dans l'industrie. Son postulat était qu'on ne pouvait faire des économies qu'en produisant en masse.
La situation qu'a vécue Toyota au début des années 50 a sans doute motivé le développement d'un nouveau système basé sur la demande réelle et l'obsession d'éliminer tout gaspillage dont fait partie l'excès de production.
Toyota veut atteindre d'autres marchés mais petit à petit va aussi changer la face du monde industriel avec son système de production.

La production de Toyota étant encore essentiellement constituée de gros véhicules utilitaires, les premiers marchés cibles sont ceux des pays émergents. Leurs réseaux routiers rudimentaires, le besoin d'avoir des véhicules tout-terrain consommant peu et nécessitant peu d'entretien sont les facteurs qui poussent Toyota à cibler tout d'abord le sud-est asiatique avec la Thaïlande et Taïwan, le Brésil, l'Afrique du sud et quelques pays d'Amérique latine et du Moyen orient7.

---

6 Toyota Production System
I.6.2. Le rêve américain.

Toyota s’attaque également au marché américain en se dotant d’une présence uniquement commerciale au début par la création de « Toyota Motor sales USA » en 1957 à Torrence en Californie.

De nouvelles berlines sont produites : la Crown (photo 5) qui sera la première à être importée aux États-Unis en 1958 et la Corona (photo 6).

La législation souple aux États-Unis permet aisément l’homologation des véhicules étrangers mais la concurrence est rude face au « Big Three » et face à certains constructeurs européens comme Volvos ou Volkswagen déjà présents.

Malheureusement, les premières voitures importées sont mal adaptées au marché américain ; leur moteur s’essouffle vite sur les longues autoroutes, les pannes se suivent et le service après-vente est rapidement débordé. Ajouté à cela, des carences techniques comme la transmission manuelle alors que le public américain est déjà habitué aux voitures dotées d’une transmission automatique, il n’est pas étonnant que les ventes soient mitigées.

I.6.3. L’Océanie.

Bien que le marché soit dominé par les firmes anglaises, l’Australie faisant partie du Commonwealth, Toyota réalise de meilleurs résultats qu’en Amérique. Les voitures japonaises bénéficiant déjà d’une certaine notoriété en participant aux rallyes locaux.

I.6.4. L’Europe.


Toyota continuera son incursion par la voie de pays sans constructeurs nationaux comme la Norvège.

---

8 Surnom donné aux trois plus grands constructeurs automobiles américains : General Motors, Ford et Chrysler.
I.7. Séduire plus.
Dans les années 60, alors que le gouvernement japonais encourage ses constructeurs à produire davantage de petites voitures, Toyota privilégie les grosses cylindrées pour plaire au public américain qu’il veut séduire.

La Publica (photo 7) destinée au grand public est lancée en 1961 avec un succès mitigé du à son inconfort. Les autres modèles sont améliorés avec l’introduction de la transmission automatique en option, indispensable pour un public déjà habitué à ce système. Toyota améliore le confort et l’esthétisme de ses voitures. Les premières grandes campagnes publicitaires pour la Corona rebaptisée Tiara pour les marchés étrangers sont faites mais sans grand retour sur investissement.

Les véhicules présentent encore de gros défauts. Des problèmes de suspension apparaissent sur les routes irrégulières et particulièrement à grande vitesse. Des tests ont bien été faits mais au Japon. Ces tests de validation sont de fait peu pertinents car les routes s’étant développées et relativement courtes, les véhicules ne sont pas soumis aux mêmes sollicitations que sur les grandes autoroutes à l’étranger.

La Crown, la Corona et la Publica s’illustrent toutefois dans les compétitions (grand prix du Japon, rallyes) face aux autres modèles japonais et même européens et s’assurent ainsi une belle publicité. Les ventes sont bonnes et Toyota sera consacré premier constructeur japonais en 1963.

En 1965, Toyota lance son premier modèle de voiture de sport, la Sports 800. Le design est séduisant mais la voiture manque de puissance et souffre de la concurrence.

Le lancement de la citadine Corolla (photo 8) en 1966 consacre Toyota comme un constructeur mondialement reconnu. Le modèle remporte un grand succès aux États-Unis grâce à son élégance, sa fiabilité et sa faible consommation. Elle est déclinée en plusieurs versions mais son succès fait toutefois de l’ombre aux modèles du même créneau tel que la Publica.

Le concept de voiture de sport est remis au goût du jour avec la 2000 GT (photo 9) au design futuriste.

Par ces innovations, Toyota contribue à débarrasser les voitures japonaises de leur mauvaise réputation en Occident. Jusque-là, elles étaient considérées comme peu fiables, peu confortables, dépassées. Leurs prix souvent bon marché par rapport aux voitures américaines ou européennes n’arrangeaient pas forcément les choses. Cela pouvait être vu comme l’achat par défaut, parce qu’on ne pouvait pas se permettre une vraie belle voiture.

C’est en 1966 que les voitures Toyota commencent à être
importées en Belgique. L’accueil y est favorable, leur prix constitue un avantage pour les petits budgets.

En France, la concurrence est beaucoup plus rude. L’industrie automobile y est déjà bien développée avec des constructeurs nationaux comme Renault, Peugeot ou Citroën (encore concurrents à cette époque).

Les modèles Toyota trouvaient un vis-à-vis en face et la différence de prix n’incite pas suffisamment les français à se détourner des marques auxquelles ils ont confiance.

Toyota continue d’assoir sa présence sur les autres marchés; la Corona est déclinée en version de luxe. Le magazine américain Road Test la proclame meilleure voiture de l’année en 1969.

1.8. Des choix cruciaux.

Grâce à l’essor économique à la fin des années 60, la production de voitures pour particuliers dépasse enfin les véhicules utilitaires. Le pouvoir d’achat des gens augmente mais la voiture reste chère. Les midgets9 séduisent au Japon par leur faible coût et leur bonne adaptation à la circulation dans les villes.

Toyota s’orientant davantage vers des véhicules plus petits pour le marché européen, elle s’allie en 1966 avec Hino Motors, un constructeur spécialisé dans la production de bus et camions pour avoir un partenaire l’aidant à garder un pied dans le créneau des poids lourds.

En 1967, pour investir également le créneau des mini-véhicules, Toyota s’allie à Daihatsu spécialiste des midgets.

Début des années 70, Toyota devient le 4e constructeur mondial. L’embargo pétrolier de 1973 fut une chance pour Toyota, les petites voitures consommant moins sont privilégiées au détriment des grosses cylindrées. Bien que Toyota soit aussi touchée par la crise, elle résiste mieux que la plupart de ses concurrents grâce à son créneau de citadines et midgets.

La percée sur le marché américain, le plus rentable, est alors plus facile contre les constructeurs américains.

Le fait d’augmenter pratiquement tous les segments de marché grâce à ses alliances lui a permis de se redresser.

Après la crise, Toyota lance de nouveaux modèles, des citadines comme la Carina, la Celica, ou la Starlet et des tout-terrains comme le fameux Land cruiser qui s’installe sur le marché européen bien avant ses concurrents japonais.

Le revers de la médaille est que chaque nouveau modèle fait de l’ombre aux plus anciens qui doivent être réactualisés sous peine de disparaître. Ainsi, les modèles bien connus sont améliorés avec de nouvelles moutures comme la Corona Mark II.

En 1982, les entités « Toyota Motor Company Ltd » et « Toyota Motor Sales Ltd » fusionnèrent pour donner naissance à « Toyota Motor Corporation », dénomination telle que nous la connaissons aujourd’hui.

À cette époque, Toyota exportait une bonne partie de sa production. Poussée par son modèle de production juste-à-temps, Toyota comprend que les temps de livraison sont un problème majeur. Pour produire près des clients, Toyota crée une joint-venture avec General Motors en 1984, la NUMMI10 à Fremont en Californie. General Motors apportait le capital, les fournisseurs locaux et les machines et Toyota son savoir-faire.

---

9 Petit véhicule motorisé à trois ou quatre roues.
10 New United Motor Manufacturing, Inc.
Chapitre I : Historique

General Motors voulait apprendre les méthodes de Toyota alors que Toyota y voyait une chance d’expérimenter son système de production dans un pays étranger. La collaboration s’arrêtera lorsque General Motors en proie à des difficultés abandonnera la joint-venture en 2009.

En 1989, Toyota investit finalement le créneau des modèles de luxe en créant une division dévolue à la production de la marque Lexus. Elle sera d’abord commercialisée sur le marché américain où le créneau des modèles de luxe est plus porteur.

L’année 1997 marque un autre tournant dans l’histoire du groupe avec le lancement de la Prius, premier modèle hybride de série à être produit dans le monde.

Le principe de la voiture hybride est de l’équiper de deux moteurs; l’un ordinaire et l’autre électrique. Le moteur ordinaire fonctionne classiquement à l’essence ou au diesel alors que le moteur électrique récupère l’énergie dégagée lors des freinages pour la délivrer automatiquement lorsque la voiture roule à faible vitesse. Des économies sont ainsi réalisée avec comme avantages supplémentaires que ces véhicules dégagent moins de CO2 et sont plus silencieux.

Toyota ouvre ainsi la voie à une nouvelle ère pour l’industrie automobile.


En 1999, Toyota occupe le rang de 3ème constructeur mondial en terme de production (fig. 1); derrière General Motors et Ford.

Tout semblait sourire à la firme, l’avenir s’annonçait sous les meilleurs hospices mais il faudra compter avec les événements des années 2000 qui annoncent des temps très difficiles.

Fig.1 : Classement des 5 plus grands constructeurs de véhicules dans le monde en 1999.

II.1. Introduction.
Dans ce chapitre, je décrirai l’entreprise telle qu’elle est aujourd’hui avant de revenir aux événements des années 2000.

II.2. Le groupe Toyota.
Toyota est un groupe où la famille fondateur est très présente. L’actuel président depuis 2009, Akio Toyoda, est le petit-fils de Kiichiro le fondateur. Le conseil d’administration compte parmi ses membres d’anciens présidents comme le père d’Akio, Soichiro Toyoda, ou encore Katsuaki Watanabe, le précédent président.

C’est dans la ville de Toyota City11 située au sud-est de Nagoya que se trouve le siège du groupe Toyota (photo 10).

Le groupe Toyota se compose d’entreprises actives dans le secteur automobile que ce soit comme producteur ou fournisseur de pièces ou de services et d’entreprises ayant une activité distincte (fig. 2).

Figure 2 : Composition du groupe Toyota, principaux acteurs.

---

11 Anciennement connue sous le nom de Koromo où Kiichiro Toyoda fonda une usine dans les années 30.
II.3. Chiffres-clés

Quelques chiffres qui rendent compte de l'importance du groupe.

Le groupe Toyota c'est :
- Un capital de 397,05 milliards ¥ (environ 4 milliards €).
- 325.905 employés à travers le monde.
- 16 usines et 283 concessionnaires rien qu’au Japon.
- 50 usines ailleurs dans le monde réparties dans 27 pays sur tous les continents.
- 168 distributeurs chargés d’approvisionner les concessionnaires.
- Un chiffre d’affaires réalisé dans 160 pays.
- 7 centres régionaux chargés de la coordination des opérations.

II.4. La vision de l’entreprise.


Cette vision est un écho à la volonté de Sakichi Toyoda qui voulait donner une chance à son fils de marquer le monde de son empreinte.

II.5. La mission de l’entreprise.

Toyota veut contribuer au développement économique et social des pays où l’entreprise est présente dans le respect de la culture et des traditions des citoyens de chacune de ces nations.
C’est aussi pour cela que, contrairement à la tendance d’autres constructeurs à délocaliser, Toyota veut produire à proximité de ses clients.

II.6. La culture d’entreprise.

Chez Toyota, la culture se base sur les deux piliers que sont l’amélioration continue et le respect des individus.
Il y a toujours moyen de faire mieux. Chaque travailleur est encouragé à contribuer à l’excellence, au dépassement des attentes du client.

Le respect du client mais aussi des partenaires commerciaux et des travailleurs quelle que soit leur position dans la hiérarchie est aussi essentiel pour garantir une relation harmonieuse à long terme et une implication totale du personnel.
Toyota considère ses travailleurs comme sa ressource la plus précieuse. Il est beaucoup plus difficile et plus long d’inculquer une culture d’entreprise que d’apprendre des techniques à appliquer. L’entreprise aura toujours à cœur d’éviter tout licenciement; voyant cela comme une aggravation plutôt qu’un remède. Se séparer de personnel compétent, imprégné de la

---

12 [http://www.toyota-global.com](http://www.toyota-global.com), partie Company Overview.
14 [http://www.toyota-global.com](http://www.toyota-global.com), partie Vision & Philosophy.
culture d’entreprise de la société, impliqué dans sa mission et motivé par sa vision serait une grosse perte même en situation de crise. Une entreprise qui procéderait ainsi aura beaucoup de difficultés à rebondir lorsque la situation s’améliorera.

Chez Toyota, les résultats à long terme priment donc sur ceux à court terme.

II.7. La gestion des ressources humaines.

L’entreprise apporte un soin particulier dans son recrutement. On privilégie les personnes ouvertes au changement, enthousiastes, désireuses d’apporter leur contribution à une entreprise en constante recherche de perfection. Toyota entend former des gens exceptionnels.

Les tâches sont standardisées et décrites dans les moindres détails. On pourrait s’étonner que Toyota encourage ses travailleurs à formuler des propositions visant à améliorer l’efficacité tout en imposant des procédures à respecter strictement mais ce n’est pas contradictoire car la standardisation a comme objectif de permettre de mesurer l’impact des changements. Chaque proposition acceptée est rapidement mise œuvre et imposée à tous. Des groupes de travail sont créés expressément pour étudier les moyens d’améliorer tant la qualité que la productivité.

La stratégie de mobilisation où on investit beaucoup dans les individus, ciblant les personnes les plus aptes à adopter la culture de l’entreprise et en les encourageant à s’améliorer est probablement celle qui décrit le mieux la gestion des ressources humaines chez Toyota.

II.8. Le système de production de Toyota.

Le système de production propre de Toyota (le TPS\(^{16}\)) dû au travail de Taiichi Ohno depuis les années 50 est aussi connu sous d’autres appellations telles que le Toyotisme ou le Lean\(^{17}\).

Dans la littérature, la description du système de Toyota s’accompagne souvent de termes japonais. Il convient d’en connaître les principaux pour s’y retrouver.

Ce système est basé sur plusieurs piliers que sont :

- La constatation des problèmes soi-même en allant sur le terrain, le *genchi genbutsu*. On encourage la proximité entre cadres et ouvriers; évitant ainsi que des « cols roulés » imposent aux ouvriers des chaînes de montage des procédures inadéquates.

- L’identification des processus réellement nécessaires à la production et l’élimination systématique des traitements inutiles, le *muda* ou gaspillage.

- L’amélioration continue en incitant les travailleurs à fournir eux-mêmes des propositions pour améliorer les processus, le *kaizen*. C’est l’un des piliers de la culture d’entreprise de Toyota.

- La résolution immédiate de problèmes par la responsabilisation de chacun qui a la possibilité d’arrêter la chaîne de production en tirant sur une corde *andon* pour arranger le problème ou appeler un supérieur. Cette automatisation avec un contrôle humain est le *jidoka*.

---

\(^{16}\) Toyota Production System.

\(^{17}\) Mince ou fine pour parler d’une production contraire à la production de masse.
Chapitre II : L’organisation de Toyota

- La cadence de production calquée sur un temps, le *takt*₁⁸ *time*, basé sur la demande en aval. On parle de production tirée par la demande pour éviter de produire en avance des stocks trop importants.

- La transparence dans la production de manière à voir clairement la situation à chaque poste de la chaîne de fabrication via un système de cartes *kanban* utilisées pour indiquer ce qu’on peut produire pour chaque pièce (flux par pièce). Le but étant de tendre vers le minimum d’en-cours, le stock zéro, autrement dit, la production en flux tendu qui sera recopiée dans le monde entier.

Tout le système de production de Toyota est cohérent tant avec la vision des dirigeants voulant que Toyota montre l’image d’une société innovante et serve d’exemple, cohérent avec la mission d’offrir les meilleurs produits possibles et enfin avec la culture d’entreprise qui prône l’amélioration permanente et le respect de chacun.

La gestion des ressources humaines supporte parfaitement le système de production et contribue aussi à l’atteinte des objectifs.

**II.9. Application du système de production de Toyota.**

Illustre le fonctionnement d’une entreprise ordinaire et celui d’une entreprise dont la production est directement liée à la demande des clients.

**II.9.1. Entreprise classique.**

₁⁸ Synchronisation en allemand, une exception parmi les termes usuels en japonais.
Dans une entreprise ordinaire, on considérerait que les limites de l’entreprise sont ses propres murs. Les fournisseurs, les concessionnaires et les clients sont des éléments extérieurs.

On voit que la production se fait indépendamment de la demande réelle; elle est basée sur des prévisions faites à l’avance. Le risque est que le concessionnaire ne soit pas sûr de pouvoir fournir ses clients dans un délai raisonnable si le modèle demandé n’est pas en stock chez lui ou dans un entrepôt de son distributeur. Interférer dans le programme de production étant souvent compliqué.

II.9.2. Entreprise adoptant le système de Toyota.

Dans une telle entreprise, tous les acteurs sont inclus dans l’entreprise. Les clients initient eux-mêmes la demande, c’est le principe du flux tiré par la demande en aval.

On tend vers le stock nul mais cela n’est possible que si les délais de livraison sont suffisamment courts; il faut donc que la société puisse produire aussi proche que possible de ses clients. Pour y parvenir, les fournisseurs et les concessionnaires doivent aussi être imprégnés du système Toyota. En pratique, Toyota n’hésite pas à envoyer ses instructeurs pour enseigner son système de production aux autres acteurs de la chaîne. Un lien privilégié se crée alors entre eux. Cette proximité permet à Toyota de fixer le prix cible des composants fournis tout en étudiant avec ses fournisseurs les moyens de réduire leurs coûts de production afin que tous soient gagnants. Le système Toyota veut inclure toutes les parties dans son succès.
II.10. Le mix de véhicules de Toyota.
Le groupe Toyota propose un vaste choix couvrant tous les créneaux du marché grâce notamment à l’apport de ses filiales Daihatsu et Hino. De la petite voiture au grand camion en passant par des modèles utilitaires, mixtes, de luxe et hybrides avec des niches ciblées grâce à la marque Lexus pour le haut de gamme et grâce à la marque Scion pour les jeunes. Cette dernière a été créée en 2002 par des passionnés pour une clientèle jeune.
La largeur du mix de produits assure une bonne exposition de Toyota, la profondeur de ses gammes lui permet d’offrir un choix conséquent à chaque public visé et la cohérence dans la répartition montre clairement ce que Toyota a à offrir aux clients. En mettant en évidence les hybrides par exemple, Toyota s’affirme comme un spécialiste de ce type de véhicules.
II.11. Le produit complet.

L’achat d’une Toyota ne consiste pas seulement en l’achat d’un véhicule. Les gens paient aussi pour la marque qui a longtemps été perçue comme une marque sûre.

En complément de la marque Toyota, la marque Lexus veut attirer les clients aisés alors que les voitures Scion sont munies d’accessoires multimédias pour attirer les jeunes conducteurs tout en adoptant un look calqué sur des modèles Toyota.

Les modèles hybrides attirent immanquablement les clients ayant la fibre écologique, les petites Daihatsu séduiront les citadins à l’étroit dans leur ville alors que les camions et bus Hino se destinent aux professionnels de la route.

De plus, Toyota offre une garantie de plusieurs années, des facilités de crédit, une assurance pouvant couvrir la perte totale du véhicule avec des primes intéressantes pour les conducteurs roulant peu.

Ces éléments forment le produit proposé à l’achat qu’on peut représenter en 3 niveaux19 :

PRODUIT GLOBAL : + GARANTIE, CRÉDIT, ASSURANCE, SAV

PRODUIT TANGIBLE : +

PRODUIT CENTRAL : VÉHICULE

II.12. Le prix.

Toyota entretient un lien privilégié avec ses fournisseurs. En les incitant et en les aidant même à pratiquer eux-aussi le système de production de Toyota, elle contribue à abaisser leurs propres coûts et permet ainsi de proposer un prix concurrentiel pour le produit global de chaque véhicule à sa clientèle.

Il s’agit d’une méthode de détermination du prix à partir du coût de revient + marge mais inversé. Le prix est fixé en fonction essentiellement de la valeur qu’il a pour le consommateur et on fait tout ce qui est possible pour diminuer le coût de revient et obtenir ainsi une marge.

Par cette politique, Toyota peut obtenir des parts de marché et engranger en même temps une marge suffisante.

Chapitre III : Les crises des rappels

III.1. Introduction.
Après la présentation de la firme et de son modèle de gestion, revenons quelques années en arrière pour étudier l'évolution de Toyota durant la période juste avant, pendant et après les grandes crises des rappels de ses véhicules.
Durant les années 2000, Toyota est parvenue à être rentable dans tous les segments du marché. Elle affichait une rentabilité nettement supérieure à ses concurrents. Le rapport qualité/prix de ses voitures combinées à la satisfaction des clients ont été déterminants dans son succès.
En 2008, l'entreprise est bien devenue le premier constructeur mondial malgré la crise financière. Cependant, elle affrontera une autre épreuve qui la concerne personnellement l'année suivante.

III.2. L'événement déclencheur.
Avant les rappels en masses de véhicules, Toyota comme ses concurrents subit en 2008 la crise pétrolière. Le prix de l'essence augmente de manière spectaculaire. Les constructeurs produisant de gros véhicules furent lourdement pénalisés.
Sur le marché américain qui représente pour Toyota celui où l'entreprise réalise son plus gros chiffre d'affaires cette année-là, Toyota s'en sort mieux grâce à ses petits modèles moins gourmands en carburant que ceux de ses concurrents.
Ajouté à cela, la crise des subprimes qui assèchent les possibilités de crédits; le consommateur se montre prudent et la demande ne suit plus l'offre.
C'est dans ce contexte difficile que Toyota affrontera la plus grave crise de son histoire depuis sa presque faillite dans les années 50. Un accident mortel en sera l'événement déclencheur.
Le 28 août 2009, Mark Saylor et sa famille se tuent dans leur voiture; une Lexus prêtée par un concessionnaire. La voiture aurait spontanément accéléré à 150 km/h sur une autoroute près de San Diego en Californie. Un membre de sa famille, présent dans le véhicule, aura le temps d'appeler le n° d'urgence de la police pour signaler que la pédale d'accélérateur était coincée et que les freins ne répondaient plus. Toute la conversation avec un agent sera enregistrée jusqu'au moment du drame où la Toyota basculera dans un ravin.

III.3. La recherche des causes.
Le choc dans l'opinion publique américaine et même mondiale donna cours à de nombreuses spéculations sur les causes de l'accident. La plus répandue concerne le tapis de sol qui aurait bloqué la pédale d'accélérateur dans sa position la plus basse. Rumeur confortée par le fait que Toyota avait déjà fait le rappel de 55000 véhicules, des Lexus ES 350 et des Camrys, pour changer le tapis de sol en 2007 suite à des accidents dont un mortel que l'agence américaine de la sécurité routière NHTSA\textsuperscript{20} imputa à une pédale d'accélérateur coincée.
Dans la Lexus conduite par Mark Saylor, un tapis non conforme avait été placé par le concessionnaire. Cette hypothèse devint une certitude pour Toyota, d'autant qu'une mésaventure similaire est arrivée à un autre client sur la même voiture quelques jours plus tôt. Heureusement, le conducteur parviendra à stopper la voiture en utilisant la pédale de

\textsuperscript{20} National Highway Traffic Safety Administration.

Au-delà du problème des tapis non conformes installés sauvagement, la question fut posée de savoir si on pouvait arrêter une Toyota si la pédale de l'accélérateur était bloquée. Les ingénieurs de Toyota démontrèrent que cela n'affectait nullement la capacité du frein à arrêter le véhicule. Le fabricant de ces pédales, CTS Corporation, abondera évidemment dans le même sens.

Les systèmes électroniques contrôlant l'accélération des véhicules furent aussi mis en cause. Il aura fallu des tests pratiqués non seulement par des équipes de Toyota mais aussi des ingénieurs de la NASA spécialement affectés à la vérification du fonctionnement des systèmes de freinage pour écarter l'hypothèse du problème électronique.

### III.4. Les conséquences.

Dans les mois qui suivirent le drame de la famille Saylor, Toyota procédera au rappel de 8,7 millions de véhicules à travers le monde, perdant des milliards de dollars. En plus de la campagne de rappel de 2007, déjà pour un problème de tapis de sol, d'autres campagnes concernant Toyota avaient déjà eu lieu avec les rappels de 544000 véhicules, surtout des mini-camions Tundra et des 4X4 Sequoia, principalement aux États-Unis début 2007 pour un problème de rigidité du volant. Une autre campagne en 2005 concerna plus de 860000 véhicules dont déjà des Tundra et des Sequoia pour un problème de suspensions\footnote{http://www.lecho.be, *Toyota rappelle 544000 véhicules, principalement aux États-Unis*, article du 19 janvier 2007.}.

Les campagnes de rappels suite à l'accident de la famille Saylor dépassent largement les crises passées. De plus, les autorités américaines infligeront une amende record de plus de 16 millions de dollars sur base de documents remis par la firme elle-même et qui, selon les autorités américaines, prouverait que Toyota était aux courants des problèmes de pédales d'accélérateurs bloquées.

Les défenseurs de la firme prétendent que l'acceptation d'une punition ne vaut un aveu de culpabilité. Le vrai du faux est difficile à cerner d'un point de vue extérieur alors je me tiendrai de considérer que Toyota a accepté d'endosser la responsabilité de ces problèmes peu importe les causes.
Chapitre III : Les crises des rappels

III.5. La réaction de Toyota.

Toyota mènera une campagne d’information concernant les tapis de sol et ne blâmera jamais ses clients. Elle ne réjouira pas non plus la faute sur son fournisseur CTS Corporation; préférant assumer le choix de ces freins pour équiper ses véhicules.

Elle reste ainsi fidèle à sa culture d’entreprise reposant sur le respect et la remise en question permanente et non sur le rejet de la faute sur les autres.

Toutefois, la preuve que des pédales bloquées n’affectaient pas la capacité de freinage, a sans doute été le point de départ d’une grave erreur de jugement chez Toyota.

Les ingénieurs ont perçu cela comme un problème de confort qu’il fallait certes régler mais sans lui donner la plus haute priorité comme cela aurait été le cas si cela avait été perçu comme un problème de sécurité. Pendant ce temps, l’opinion publique continuait à craindre que ce problème de pédales collantes soit la cause des accélérations intempestives.

Les dirigeants sur place avaient parfaitement conscience de la gravité de la situation mais ne pouvaient réagir sans l’aval de la direction centrale au Japon.

Une solution technique fut finalement trouvée par l’insertion d’une barre de renfort entre les mécanismes internes de la pédale d’accélérateur pour augmenter leur espacement et diminuer ainsi les risques de blocage.

Toyota a pu compter sur l’aide de ses concessionnaires qui ont rapidement traité les véhicules rapportés. Ils ont joué un rôle prépondérant dans le rétablissement de la confiance.

Cela n’a été possible que parce que Toyota entretient une relation saine avec ses partenaires. Le nombre de concessionnaires Toyota par rapport à ses concurrents est faible mais ils sont financièrement plus solides pour faire face à ce genre de crise. À titre de comparaison, Toyota avait 1400 concessionnaires aux États-Unis en 2009 contre 6000 pour General Motors.

Regagner la confiance des clients est une chose, les inciter à revenir en est une autre.

Toyota s’engage alors dans une grande campagne promotionnelle où des remises importantes furent accordées à tout acheteur d’un véhicule Toyota.

Au-delà des réponses d’urgence, les problèmes vécus mettent en cause la structure hiérarchique de Toyota. Bien que des efforts aient été consentis par Toyota pour déléguer la production, la vente et la distribution aux filiales implantées dans les pays étrangers, les grandes décisions sont toujours centralisées au Japon. Toyota a négligé la perception des individus, ce qui a contribué à entretenir la méfiance et jettera le doute également sur un problème supposé de freinage de la Prius qui subira aussi une campagne de rappel.


---

IV.1. Introduction.
Après avoir pris des mesures pour répondre immédiatement à la crise, Toyota prend aussi des mesures à long terme pour assurer sa pérennité.
Une grande crise peut aussi être une opportunité pour qui sait en tirer les leçons. Toyota y parviendra; non pas par des mesures spectaculaires que mettraient en œuvre immédiatement nombre d’entreprises telles que des licenciements massifs, des fermetures ou des délocalisations mais en comptant sur ce qui fait sa force, sa culture d’entreprise basée sur la remise en question et l’amélioration continue.

IV.2. Mieux contrôler la qualité.
Une série de mesures sont prises par l’entreprise pour garantir la qualité et la sécurité de ses véhicules.
- Toyota créera ainsi dans chaque région du monde un poste de responsable qualité au pouvoir étendu, pouvant éventuellement proposer l’arrêt de la production d’un modèle s’il estime qu’il y a un risque de qualité ou de sécurité. Cela se traduira en pratique à partir des années 2010 déjà par des rappels réguliers de véhicules ne fut-ce que par prudence en attendant d’écarter tout risque.
- Dans la même optique, une commission pour contrôler la qualité au niveau mondiale, fut mise sur pied. Elle rassemble les responsables qualité des régions et des dirigeants de Toyota dont Akio Toyoda lui-même. En parallèle, fut créé une commission indépendante composée de spécialistes chargés de contrôler les processus qualité de Toyota et de faire les recommandations nécessaires.
- Toyota réduira la sous-traitance en matière d’ingénierie pour mieux garder le contrôle sur ses produits.
- Plus de personnel sera affecté à la relation avec la clientèle avec une formation accrue.
- Création de postes de responsables faisant le lien entre les services d’ingénierie, de production et de distribution.
- Création d’un centre de recherche sur la sécurité.
- Plus d’ingénieurs affectés à la qualité avec un meilleur encadrement.
L’objectif final est d’optimiser les processus mais aussi de rassurer l’opinion publique sur la prise au sérieux des questions de qualité et de sécurité des véhicules mis en circulation par Toyota.

IV.3. Quand la nature se déchaîne.
Le 11 mars 2011, alors que Toyota se redressait, un tremblement de terre magnitude 9 dans l’océan pacifique suivi d’un tsunami ravagera une partie des usines de Toyota en plus de provoquer la catastrophe nucléaire de Fukushima.
Les inondations en Thaïlande en septembre de la même année porteront un autre coup dur car Toyota y avait des usines de pièces détachées.
Toyota perdra sa place de premier constructeur mondial cette année-là au profit de General Motors. Ce sont des catastrophes naturelles qui auront réellement fait plier la firme japonaise et pas les rappels successifs de véhicules.
Après les catastrophes de 2011, l’entreprise se redressera en remettant rapidement en marche ses outils de production en quelques mois seulement. Elle procédera aussi à des accords stratégiques de coopération avec différents partenaires dont d’autres constructeurs moins en vue que ses principaux concurrents que sont General Motors et Volkswagen à ce moment-là.

On peut citer les accords avec :
- Tesla Motors, spécialiste des voitures électriques, avec la création d’une coentreprise.\(^{24}\) Cet accord était déjà d’actualité en 2010 après la crise des rappels.
- BMW pour le développement de batteries lithium-ion de prochaine génération pour voitures hybrides et électriques.\(^{25}\)
- PSA qui produira des véhicules utilitaires qui seront commercialisés sous la marque Toyota sur le marché européen.\(^{26}\) Les deux sociétés collaboraient déjà depuis le début des années 2000 pour la création d’une usine en République Tchèque pour produire des petits modèles. C’est là que sont produits les Toyota Aygo et les Citroën C1 et Peugeot 207 pour PSA dès 2005.
- Umicore pour le recyclage des batteries de ses véhicules hybrides. Cette entreprise belge dispose en effet d’une usine à Hoboken capable de recycler des batteries lithium-ion.\(^{27}\)

Le point commun de toutes ses alliances est la relation à long terme. Ce ne dérange visiblement pas Toyota d’aider certains de ses concurrents à se développer eux aussi.

IV.5. Évolution de Toyota.
Durant ces périodes troublées, Toyota est demeuré le premier constructeur mondial, place qu’elle a ravie à General Motors en 2008 avec plus de 9.237.780 véhicules produits contre 8.282.803 à son rival\(^{28}\). Les crises des rappels n’ont pas bouleversé la position de Toyota contrairement à ce qu’on aurait pu croire. Toyota a pris des mesures essentiellement destinées à se recentrer sur sa culture d’entreprise en gardant davantage les commandes de sa production avec des personnes internes bien formées et des partenaires en nombre plus restreint plutôt qu’avec un grand nombre comme cela a souvent été le cas. Sa croissance rapide a sans doute contribué à ce qu’elle ne respecte plus aussi rigoureusement son principe de recherche de qualité.

Le modèle de Toyota repose aussi sur la confiance envers les fournisseurs mais il est probable que si Toyota a pu être négligente envers elle-même, elle a pu l’être aussi envers eux.

Toyota laissera la place de premier constructeur à General Motors en 2011 seulement suite au tsunami qui a ravagé la côte est du Japon et aux inondations en Asie du sud-est qui ont détruits une partie de sa capacité de production.

Son recentrage dans sa recherche de la qualité et ses partenariats privilégiés lui permettront peut-être de redevenir le plus grand constructeur et, ce qui sans nul doute a beaucoup d’importance aux yeux de ses dirigeants, l’entreprise automobile la plus admirée au monde.

---


\(^{25}\) [http://www.lecho.be](http://www.lecho.be), *Toyota et BMW vont co-développer des batteries lithium*, article du 1\(^{er}\) décembre 2011.


IV.6. Nouvelle vision pour le futur.
Toyota élabore sa vision globale 2020 en s'appuyant sur ses expériences passées et la certitude que le futur passe par l'utilisation d'une nouvelle source d'énergie.
Toyota aspire à devenir la référence des constructeurs apportant le bien-être aux gens à travers le monde en leur procurant les véhicules les plus fiables et les plus respectueux de l'environnement. Les véhicules du futur devront certainement rouler avec d'autres sources d'énergie, la concurrence sera rude entre les constructeurs avec en plus les pays émergents comme la Chine qui comptent de plus en plus.
Après la Prius, Toyota continue à dessiner le futur de l'automobile en proposant des versions hybrides de ses autres modèles et continuera certainement dans cette voie; entraînant dans son rétroviseur les constructeurs du monde entier qui lui emboîtent déjà le pas.

V.1. Introduction.
Dans ce chapitre, j’analyserai les principales décisions stratégiques prises par la Toyota depuis sa création jusqu’à présent. Je m’intéresse principalement à l’activité automobile du groupe.

V.2. Les domaines d’activité stratégique (DAS) au début.
Au début des années 30, on peut considérer que Toyota sous sa dénomination initiale « Toyoda Automatic Loom Works » présentait deux DAS :
- l’activité principale : les machines à tisser.
- l’activité secondaire : l’automobile par la création d’une division au sein de « Toyoda Automatic Loom Works ».

V.3. Stratégies adoptées par Toyota.
Si on envisage les choses sous l’angle de la société de métiers à tisser on parlerait de stratégie de diversification par la création d’une nouvelle activité au sein de l’entreprise. Sous l’angle du constructeur automobile que je privilégie, il s’agit d’une stratégie entrepreneuriale. Nous avons vu dans l’historique que Kiichiro Toyoda a économisé l’argent de la vente du brevet d’exploitation des machines à tisser de « Toyoda Automatic Loom Works » pour financer la création de l’activité automobile dans un contexte difficile sur fond de crise financière déjà et d’industrie automobile naissante. La création de « Toyota Motor Company » et l’investissement pour l’usine à Koromo représentent un important risque financier mais c’est un pari sur l’avenir.

V.3.2. Stratégie de rationalisation et de redressement (1940-1952).
Avec la guerre et les diverses pénuries qui l’accompagnent, Toyota doit se contenter de produire utile, principalement des véhicules utilitaires pour l’armée avec les moyens à disposition. Les usines fonctionnent au ralenti et une bonne partie du personnel est priée de partir. Soutenu par les aides du plan Marshall à la fin de la guerre, l’activité reprend mais en privilégiant toujours la production utile pour aider à la reconstruction du pays. On a aussi vu que fin des années 50, Toyota frôle la faillite et est obligée de licencier.

C’est la stratégie la plus utilisée par Toyota. Une entreprise se reposant autant sur sa culture et son système de production investit considérablement dans ses propres ressources, que ce soit le personnel, la recherche ou des usines de production à travers le monde depuis les années 80. Cela se manifeste par les attentions portées au recrutement et à la formation de son personnel pour en faire des employés d’exception capables de maîtriser parfaitement les processus de production. La création d’usines sur tous les continents, de plusieurs centres de recherche, de cendres de coordination régionaux et de distribution concrétisent la présence de l’entreprise dans le monde.
Les modèles hybrides mis sur le marché même en période de crises montrent que Toyota continuent à investir dans ses recherches envers et contre tout.

**V.3.4. Stratégie de domination par les coûts (1956-1965).**
Durant sa période d’expansion vers d’autres marchés, Toyota produisait des véhicules qui n’offraient pas suffisamment d’avantages sur les modèles des constructeurs locaux en Amérique et en Europe principalement. Pire, la fiabilité de ses véhicules était souvent mise à mal. Elle pouvait essentiellement jouer sur un prix plus faible mais aussi une consommation moindre pour inciter les gens à choisir sa marque.
On a vu que cette stratégie n’était pas toujours payante car la voiture japonaise avait une image de voiture dépassée et peu fiable qu’un coût réduit ne faisait qu’accentuer.

**V.3.5. Stratégie de croissance externe.**
Initié dans les années 60 sous forme d’un partenariat pour pénétrer les marchés des gros camions et des midgets, Hino et Daihatsu sont passés sous contrôle de Toyota. Elle acquiert ainsi un know-how lui permettant d’accroître encore sa présence sur le marché.

**V.3.6. Stratégie d’impartition.**
Les concessions, la sous-traitance et la collaboration font partie des stratégies des grands constructeurs et Toyota ne fait pas exception.
La joint-venture avec General Motors en est un premier exemple même si la collaboration s’est terminée depuis 2009 avec le géant américain.
Le résultat est parfois malheureux comme cela a été le cas lors des rappels à cause des pédales fabriquées par CTS Corporation.
Cela se traduit aussi plus favorablement par les accords de coopération récents avec PSA et BMW pour assoir un peu plus sa présence en Europe et développer ses véhicules hybrides.
La sous-traitance, bien que réduite suite aux crises des rappels, existe encore notamment avec l’accord avec Umicore pour le retraitement des batteries des véhicules hybrides.
En 2010, une alliance avec le constructeur américain tesla Motors pour la construction de voitures électrique va faire profiter à Toyota du know-how d’un spécialiste.
La même année, Toyota s’allie au japon avec ses rivaux Nissan, Mitsubishi et Fuji Heavy Industries30 ainsi que le fournisseur d’électricité TEPCO31 pour fournir des bornes de recharge électrique uniformes, condition indispensable pour que les véhicules électriques puissent se développer à plus grande échelle. Jusque-là chaque marque avait ses propres bornes, on ne pouvait pas recharger une hybride Toyota sur une borne de recharge Mitsubishi et vice-versa. Cette coopération entre concurrents n’est pas sans rappeler la coopération entre les banques pour mettre à disposition des distributeurs communs dans l’intérêt de tous.

30 Constructeur de la marque Subaru.
31 Tokyo Electric Power, fournisseur exploitant la centrale nucléaire de Fukushima. Nationalisée suite à la catastrophe.
Chapitre V : Analyse stratégique

V.3.7. Stratégie de différenciation.
Lors du choc pétrolier de 1973, Toyota a pu s’en sortir grâce à ses petits modèles peu gourmands en carburant. La firme a utilisé les événements à son avantage pour gagner des parts de marché.
La marque Lexus participe aussi à cette stratégie en investissant le créneau des voitures de luxe en 1989.
Cette stratégie a aussi été mise en œuvre lors du lancement de la Prius en 1997, Toyota se positionne alors en leader proposant un véhicule doté d’une technologie hybride unique.
Les autres modèles suivent progressivement le mouvement en se déclinant en version hybride aussi; c’est le cas de la marque Lexus et des Toyota Auris et Avengis.
Une autre illustration concerne la marque Scion qui cible les jeunes américains en jouant sur l’intégration d’outils multimédias avec la voiture.

V.3.8. Changement dans la stratégie de communication.
C’est sans doute le plus grand changement dû à la crise de confiance suite aux campagnes de rappels. Toyota a dû revoir fondamentalement sa stratégie de communication.
Auparavant, la communication était essentiellement interne; quand un problème se posait, on le corrigeait et on délivrait la solution. Toyota ne peut plus se contenter d’une communication aussi peu orientée client, elle en a tiré les leçons et fait des efforts notamment pour déléguer sa communication de crise aux gens sur place par la création de davantage de postes chargés de la relation avec la clientèle. Tout se fait en concertation avec la direction pour les problèmes importants mais la firme tiendra compte des avis de son personnel local si celui-ci tire la sonnette d’alarme, beaucoup plus rapidement en tout cas que ce qui s’est produit lorsque les suppositions de défaillance de ses systèmes de freinage ont été exprimées.
V.3.9. Tableau récapitulatif des stratégies.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Années</th>
<th>Stratégies principales</th>
<th>Événements principaux</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1933-1939</td>
<td>Entrepreneuriale</td>
<td>Création de l’activité automobile et investissement dans des outils de production.</td>
</tr>
<tr>
<td>1951-1953</td>
<td>Croissance interne</td>
<td>Hausse de la production et des ventes dûes à la guerre de Corée.</td>
</tr>
<tr>
<td>1973</td>
<td>Différenciation Croissance interne</td>
<td>Gain de parts de marché suite à la crise pétrolière. Premier centre de R&amp;D aux États-Unis.</td>
</tr>
<tr>
<td>1989</td>
<td>Différenciation</td>
<td>Lancement de la marque de luxe Lexus</td>
</tr>
<tr>
<td>1997</td>
<td>Différenciation</td>
<td>Lancement de la Prius, première voiture hybride de série.</td>
</tr>
<tr>
<td>2002</td>
<td>Différenciation</td>
<td>La marque Scion est créée pour les jeunes américains.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Je ne mentionne bien sûr pas toutes les ouvertures d’usines ou de centres de recherche ni tous les lancements de modèles qui sont liés à la stratégie de croissance interne.
V.4. Analyse du positionnement de Toyota.
Dans cette partie, j’analyserai le positionnement de l’entreprise sous l’angle de ses forces et faiblesses, de son environnement externe et de sa présence sur le marché à l’aide de plusieurs matrices pour expliciter la situation de Toyota. Je prendrai la situation durant la période des années 30 lors de sa création jusqu’à aujourd’hui, couvrant ainsi les périodes de crise et d’après-crise.

V.4.1. Forces et faiblesses dans son environnement.
La matrice SWOT\(^{32}\) présente les forces et faiblesses internes de l’entreprise et les opportunités et les menaces de son environnement extérieur. Elle est une synthèse qui résume les chances de réussite par rapport à un objectif qui doit être clairement formulé.

Durant les années 30, Toyota voulait réussir à s’installer durablement comme constructeur national.

**SWOT années 193x :**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Facteurs internes</th>
<th>Forces</th>
<th>Faiblesses</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>- Capital de départ important grâce à la vente d’un brevet.</td>
<td>- L’inexpérience.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Soutien possible de la société mère.</td>
<td>- Le manque d’infrastructure.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Volonté d’entreprendre.</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Facteurs externes</th>
<th>Opportunités</th>
<th>Menaces</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>- Mesures protectionnistes.</td>
<td>- Concurrence nationale et étrangère.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Potentiel de croissance du marché.</td>
<td>- Crise économique.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Manque de matières premières.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

L’analyse des facteurs internes semblent en équilibre. Le constructeur naissant possède d’importants moyens à la base grâce au succès des machines à tisser de la société « Toyota Automatic Loom Works » mais c’est une entreprise où tout doit encore être fait : trouver du personnel qualifié, construire des usines de production, créer un petit réseau de distribution.

Les facteurs externes sont plutôt défavorables. Le gouvernement japonais adopte certes notamment des hausses de taxes à l’importation pour aider les entreprises nationales mais Toyota est un débutant face à non seulement d’autres constructeurs japonais tels que Daihatsu (encore un concurrent à l’époque) déjà bien établi ou débutant aussi comme Mazda\(^{33}\), Nissan ou Mitsubishi mais surtout face aux constructeurs américains General Motors et Ford qui installèrent déjà des usines de production au Japon à la fin des années 20.

\(^{32}\) Strenghts Weaknesses Opportunities Threats = Forces Faiblesses Opportunités Menaces.  
\(^{33}\) Toyo Kogyo Company à l’époque, le nom de Mazda pour l’entreprise ne fut adopté qu’en 1984.
Chapitre V : Analyse stratégique

Le krach boursier de 1929 et la crise économique qui s’ensuivit aura des répercussions jusqu’au Japon avec la fuite des capitaux étrangers, un cours du yen qui s’effondre et une inflation importante.

Les possibilités de crédits sont donc grandement restreintes. Si Kiichiro ne pouvait pas financer son projet lui-même, il est fort possible que l’entreprise automobile n’aurait jamais vu le jour.

De plus, la faible valeur du yen favorisant généralement les exportations ne profitera pas à Toyota qui ne commençait à produire péniblement que 20 véhicules en 1935. La réussite malgré tout de l’entreprise à occuper le marché national tient à la volonté de la famille Toyoda et à la prévoyance d’avoir épargné suffisamment.

Dans sa vision globale 2010, Toyota voulait devenir, outre l’entreprise la plus admirée au monde, le n°1 mondial des constructeurs automobiles même si ses dirigeants ne le disent pas aussi ouvertement.

SWOT années 20xx :

<table>
<thead>
<tr>
<th>Facteurs internes</th>
<th>Forces</th>
<th>Faiblesses</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>- Une culture d’entreprise forte.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Un système de production performant.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- D’importes ressources financières.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- L’innovation.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Une position de premier plan.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Une croissance trop rapide.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Une communication tournée vers l’intérieur.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Facteurs externes</th>
<th>Opportunités</th>
<th>Menaces</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>- Mesures contre la pollution.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Pénurie annoncée des énergies fossiliées.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Choc pétrolier.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Crise économique.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Crise de confiance.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Forte concurrence.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

L’analyse des facteurs internes montre que Toyota est assez solide pour affronter les crises de cette période. Elle se repose non seulement sur sa culture d’entreprise mais aussi sur les bénéfices économisés. Toyota investit bien sûr dans la recherche, la formation et sa production mais pense aussi à économiser pour les mauvais jours. De fait, ce n’est pas la firme qui rémunère le mieux le capital des associés. C’est ainsi qu’elle a pu faire face à la crise financière, aux crises des rappels, au tremblement de terre et aux inondations qui lui ont causé des milliards de dollars de perte.

Elle a pris des mesures correctives pour recentrer les activités critiques dans les mains de son personnel interne et réduit la sous-traitance tout en assurant un meilleur contrôle qualité. Sa communication de crise a été modifié pour faire davantage confiance au personnel local, plus à même de comprendre les réactions de leurs clients.

Le principal problème pour Toyota est de retrouver la confiance perdue. La concurrence et la crise des subprimes avec l’assèchement des crédits qui rappellent la crise initiée en 1929 touchent tous les constructeurs.
Chapitre V : Analyse stratégique

Par contre les faits liés à la pollution, à la pénurie des énergies classiques ou au coût du pétrole constituent une opportunité pour Toyota qui a investi des années durant dans la recherche pour produire sa gamme de véhicules hybrides. Historiquement, Toyota a toujours privilégié la faible consommation en carburant comme argument de vente avec un prix raisonnable pour pénétrer les marchés; elle subit ainsi moins les effets du coût des carburants classiques que nombre de ses rivaux. Toyota est parvenu à atteindre son objectif en 2008 mais l'a provisoirement perdu suite à la conjonction de tous les évènements qui suivirent mais son outil de production remis rapidement en marche lui permet déjà de rattraper General Motors et il se pourrait que Toyota réoccupe le 1er rang mondial rapidement. Toutefois, sa réputation de firme quasi-infaillible a été durablement touchée. Peut-être que Toyota a définitivement perdu l’aura qu’elle avait, seules les années qui suivent nous le diront.

Les objectifs entre les années 30 et 2000 ont bien changé mais Toyota a atteint à chaque fois le but fixé dans un contexte délicat.

V.4.2. Attrait du secteur automobile.

En analysant les menaces extérieures selon le modèle de Porter, nous pouvons estimer l’attrait du marché en attribuant une note entre 1 et 5 selon l’importance de la menace.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Années</th>
<th>1) Les concurrents directs</th>
<th>Note</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>193x</td>
<td>La concurrence venait davantage des firmes américaines et était importante pour une firme débutante comme Toyota.</td>
<td>4/5</td>
</tr>
<tr>
<td>20xx</td>
<td>Les concurrents sont tant étrangers que nationaux. Les constructeurs japonais comme Honda, Mitsubishi ou Nissan ont aussi acquis une grande renommée. De plus, la crise de confiance suite aux rappels a indéniablement poussé des consommateurs à se détourner de Toyota.</td>
<td>5/5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Années</th>
<th>2) Le pouvoir de négociation des clients</th>
<th>Note</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>193x</td>
<td>La voiture était très chère pour les particuliers. Le gouvernement et les professionnels étaient les principaux clients et la production étrangère était de toute façon la plus demandée.</td>
<td>4/5</td>
</tr>
<tr>
<td>20xx</td>
<td>L’accès à la voiture est plus abordable avec des facilités de crédit souvent offertes par les firmes elles-mêmes même si les banques en octroient plus difficilement. La production a tendance à dépasser la demande; c’est le client qui a l’embarras du choix.</td>
<td>5/5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Années</th>
<th>3) Le pouvoir de négociation des fournisseurs</th>
<th>Note</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>193x</td>
<td>Les fournisseurs vendaient surtout de l’acier et desmatières premières dont la qualité pour l’un, la rareté pour l’autre les rendait coûteux. L’importation étant rapidement grevée de taxes suite à la hausse des taxes douanières, les fournisseurs locaux étaient en position de force.</td>
<td>4/5</td>
</tr>
<tr>
<td>20xx</td>
<td>Les fournisseurs se chargent de plus en plus de composants entiers qui seront intégrés ensuite. La notoriété de Toyota fait que c’est un avantage pour un fournisseur d’avoir comme client une entreprise aussi réputée. Les crises des rappels n’ont apparemment pas entamé l’attrait de pouvoir travailler avec Toyota.</td>
<td>1/5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Années</th>
<th>4) La menace des produits de substitution</th>
<th>Note</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>193x</td>
<td>Disposer d’une voiture était l’exception ; les gens roulaient davantage en vélo ou en mobylette.</td>
<td>5/5</td>
</tr>
</tbody>
</table>
La voiture étant devenue un produit de consommation courant, un objet culturel, une affirmation de sa personnalité. La substituer par des cyclomoteurs ou les transports en communs par exemple est possible mais essentiellement lors des crises comme cela fut le cas en 2008-2009.

5) La menace des nouveaux arrivants

193x Le ticket d’entrée était déjà élevé avec la crise économique.

20xx Le ticket d’entrée est très cher avec une réglementation très stricte en matière de sécurité et de respect de l’environnement notamment.

6) Rôle des pouvoirs publics

193x Le gouvernement japonais avait tendance à favoriser les entreprises nationales.

20xx On doit parler des États car le marché dans lequel évolue Toyota est mondial et la réglementation dans chaque État doit être respectée. Des règles universelles en matière de sécurité et d’anti-pollution existent mais Toyota a bien négocié le virage avec ses véhicules hybrides.

L’analyse peut être illustrée par le schéma ci-dessous :

Total pour les années 30 : 20 points / 30.
Total pour les années 2000 : 18 points / 30.

Le secteur automobile présent semble donc plus intéressant qu’au moment de la création de Toyota mais la différence est faible. On constate que les menaces des concurrents existants, des clients et des produits de substitution ont toujours été fortes mais que la menace de nouveaux arrivants sur le marché reste très faible.
Les crises des rappels n’ont eu véritablement d’incidence que sur les clients dont certains sont partis à la concurrence.

**V.4.3. Forces de l’entreprise par rapport à l’attrait du marché.**

Nous avons analysé les forces de Toyota dans la matrice SWOT et l’attrait du secteur automobile dans le modèle de Porter. Nous pouvons mettre en relation ces deux aspects dans la matrice de McKinsey qui mettra en évidence les décisions à prendre en incluant le taux de croissance (pas visible avec le modèle de Porter) comme attrait du marché.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Attrait du marché</th>
<th>20xx</th>
<th>193X</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>FORT</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>MOYEN</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>FAIBLE</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Forces de l’entreprise**

Stratégies à privilégier selon la zone :
- **Zones rouges** : mauvais, désinvestissements.
- **Zones orange** : rentabilisation ou sélection de niches rentables.
- **Zones vertes** : développement pour maintenir sa position dominante ou accroître sa position.

La force de Toyota au début reposait essentiellement sur l’apport de la famille Toyoda. Le potentiel de développement du marché automobile était certainement élevé mais l’investissement doit être judicieux sous peine de devoir rapidement se retirer. Toyota aura su investir correctement pariant sur des véhicules consommant peu et des camions utilitaires pour les professionnels.

De nos jours, le marché conserve un attrait important dû à la place de l’automobile dans l’économie et aux perspectives d’avenir pour les voitures consommant d’autres sources d’énergie. Pour maintenir son leadership, la firme poursuit la conversion de ses modèles vers des versions hybrides et sans doute dans un futur plus lointain vers des prototypes 100% électriques. Les crises n’ont pas remis en cause la stratégie de Toyota.

Le marché des voitures hybrides et électriques s’annonce très prometteur et on peut prédire concurrence, déjà présente, mais encore plus rude à l’avenir.
V.4.4. Position concurrentielle par rapport à la maturité du marché.

La matrice Arthur D. Little nous renseigne sur la position concurrentielle de Toyota et le niveau de maturité de son secteur. Elle permet de mettre en lumière la situation financière probable de l’entreprise.

Stratégies à privilégier selon la zone :
- **Zones rouges** : Abandon préférable.
- **Zones oranges** : Réorientation nécessaire.
- **Zones bleues** : Développement avec prudence.
- Autre : Développement soit pour se défendre et rester sur le marché soit pour conserver son leadership.

Toyota se trouve dans une zone défavorable à ses débuts où les moyens peuvent vite manquer après les premiers investissements mais le marché devant croître, elle investit juste ce qu’il faut pour ne pas surproduire et écouler sa production. Le plus important étant de survivre après les premières années.

Dans les années 2000, le marché est à maturité avec une concurrence très forte et une production dépassant la demande. Toyota se trouve dans une zone indiquant qu’elle dispose d’importantes liquidités qui lui permettent de faire face aux pertes provoquées par les crises suite aux suspicions de défaut de sécurité de ses véhicules. Elle a aussi les moyens d’investir pour conforter sa position sur le marché des véhicules hybrides, ce qui est très positif.
V.4.5. Développement, présence et maîtrise.
La matrice tri-dimensionnelle va mettre en lumière la stratégie à privilégier en prenant en compte le degré de maîtrise technologique, la présence sur le marché et le potentiel de développement d’activité.

Années 30 :

Sans surprise, la firme débutante ne peut qu’essayer de progresser en investissant en fonction des gains qu’elle engrangera.
Années 2000 :

Toyota reste même maintenant un acteur de premier plan possédant de hautes compétences et continuera à s’améliorer.

V.4.6. Les domaines d’activité stratégique (DAS) actuels

Nous avons vu que Toyota est passée par plusieurs crises mais a toujours su se redresser. Les activités du groupe se sont étoffées au fil des années; l’activité de constructeur automobile demeure de loin la plus importante mais des DAS mineurs se sont ajoutés. Les activités du groupe peuvent se présenter suivant cinq DAS :

- L’activité principale : l’automobile (y compris les activités de financement, de leasing et d’assurance qui lui sont liées).
- Les machines à tisser que le groupe produit toujours via « Toyota Industries Corporation » qui fabrique aussi quelques véhicules destinés à l’industrie.
- La gestion et l’aménagement de terrains et biens immobiliers.
- La construction de bateaux.

Certains mentionnent parfois la recherche en biotechnologie comme une activité à part ; je ne le ferai pas car je considère que cette activité est intimement liée à l’automobile, à la marine et à l’aéronautique pour la production de biocarburants.
On peut encore citer la robotique, les télécommunications mais leur impact est insignifiant.

34 Il s’agit de la société originelle Toyoda Automatic Loom Works.
VI.1. Introduction.

Ce chapitre est consacré à l’analyse de Toyota sous l’angle de ses résultats.
Je m’intéresserai dans un premier temps à Toyota Motor Corporation puis je m’intéresserai plus en profondeur à la situation de Toyota en Belgique.

Toyota est présente en Belgique par l’intermédiaire du distributeur Toyota Belgium SA et de Toyota Motor Europe SA qui coordonne les activités de distribution, de recherche et de production en Europe.

La particularité est que Toyota Belgium ne fait pas partie du groupe Toyota alors que Toyota Motor Europe est détenue à 100% par le groupe japonais.

J’ai fait le choix de m’intéresser à Toyota Belgium pour mieux étudier le cadre belge mais surtout, comme je vais le montrer, l’entreprise a de sérieux soucis comparé à Toyota Motor Europe qui suit le même cheminement que la société mère Toyota Motor Corporation.

VI.2. Situation de Toyota Motor Corporation.


La situation sera évaluée sous les aspects suivants :

- Le nombre de véhicules produits et vendus ainsi que leur répartition par régions.
- Le chiffre d’affaires sa répartition par régions.
- L’E.B.I.T. et le résultat net.
- Le cash-flow en différenciant la part générée par les activités d’exploitation de celle générée par les activités financières.

Les informations viennent des comptes annuels consolidés de Toyota Motor Corporation et sont accessibles en téléchargement sur le site officiel en anglais :

VI.2.1. Production – ventes (nombre de véhicules).

|-------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|

On voit que la production suit les ventes et varient dans le même sens ce qui indique un suivi constant pour ne pas être en surproduction.

Le nombre de véhicules vendus est même supérieur à la production sauf en 2012. Un stock minimum n’est pas exclu mais il peut être dû aux distributeurs.

Suite aux cataclysmes de 2011 et l’arrêt pendant quelques mois de certaines usines, les efforts ont pu conduire à cette hausse supérieure aux ventes.

Les ventes ont bien faibli en 2009 et 2010, avec un amorçage déjà en 2008 dû à la crise économique et à la crise des rappels durant cette période.


Toyota est devenu le premier constructeur mondial en 2008 et l’est resté même en 2010 au plus fort de la crise des rappels. Pourtant les chiffres de 2010 semblent indiquer le contraire. L’explication réside sans doute dans le fait que les périodes considérées pour chaque exercice vont du 1er avril au 31 mars de l’année dont le millésime désigne l’exercice de d’imposition alors que le classement des constructeurs se fait par année civile. On voit que la production a bien chuté durant l’exercice 2010 mais que l’entreprise s’est bien redressée avant la fin de l’année pour rester le premier constructeur.
VI.2.2. Répartition de la production par région (nombre de véhicules).

<table>
<thead>
<tr>
<th>Année</th>
<th>Japon (nombre de véhicules)</th>
<th>Amérique du nord (nombre de véhicules)</th>
<th>Europe (nombre de véhicules)</th>
<th>Autres (nombre de véhicules)</th>
<th>TOTAL (nombre de véhicules)</th>
<th>Japon / TOTAL</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2005</td>
<td>4.534.838</td>
<td>1.156.166</td>
<td>595.874</td>
<td>945.098</td>
<td>7.231.976</td>
<td>62,71%</td>
</tr>
<tr>
<td>2007</td>
<td>5.100.823</td>
<td>1.204.676</td>
<td>709.263</td>
<td>1.166.189</td>
<td>8.180.951</td>
<td>62,35%</td>
</tr>
<tr>
<td>2008</td>
<td>5.160.293</td>
<td>1.267.639</td>
<td>710.895</td>
<td>1.408.373</td>
<td>8.547.200</td>
<td>60,37%</td>
</tr>
<tr>
<td>2009</td>
<td>4.254.984</td>
<td>919.125</td>
<td>481.512</td>
<td>1.395.411</td>
<td>7.051.032</td>
<td>60,35%</td>
</tr>
<tr>
<td>2010</td>
<td>3.956.996</td>
<td>432.626</td>
<td>371.528</td>
<td>1.377.985</td>
<td>6.809.440</td>
<td>58,11%</td>
</tr>
<tr>
<td>2011</td>
<td>3.721.351</td>
<td>383.287</td>
<td>1.041.833</td>
<td>1.738.548</td>
<td>7.169.721</td>
<td>51,90%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Les données nous montrent que malgré les efforts de Toyota pour produire au plus proche de ses clients, la majeure partie de la production reste concentrée au Japon et dans une moindre mesure en Asie (la plus grande partie des chiffres concernant les autres régions). Il n’est donc pas étonnant que les catastrophes causées par le Tsunami et les inondations au Japon et en Asie du sud-est aient mis un frein à la production.

Malgré cela, on voit que la production est en hausse entre 2011 et 2012 grâce à l’activité à l’étranger qui compense et maintient Toyota à un niveau de production élevé.

VI.2.3. Répartition des ventes par région (nombre de véhicules).

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Japon</td>
<td>2.303.078</td>
<td>2.381.325</td>
<td>2.364.484</td>
<td>2.273.152</td>
<td>2.188.389</td>
<td>1.944.823</td>
<td>2.162.418</td>
<td>1.913.117</td>
<td>2.070.799</td>
</tr>
<tr>
<td>Amérique du nord</td>
<td>2.102.681</td>
<td>2.271.139</td>
<td>2.556.050</td>
<td>2.942.661</td>
<td>2.958.314</td>
<td>2.212.254</td>
<td>2.097.374</td>
<td>2.031.249</td>
<td>1.872.423</td>
</tr>
<tr>
<td>Europe</td>
<td>898.201</td>
<td>978.963</td>
<td>1.022.781</td>
<td>1.223.628</td>
<td>1.283.793</td>
<td>1.061.954</td>
<td>858.390</td>
<td>795.534</td>
<td>797.993</td>
</tr>
<tr>
<td>Autres</td>
<td>1.415.403</td>
<td>1.776.951</td>
<td>2.031.248</td>
<td>2.085.218</td>
<td>2.483.443</td>
<td>2.348.325</td>
<td>2.118.980</td>
<td>2.568.139</td>
<td>2.610.714</td>
</tr>
<tr>
<td>Japon / TOTAL</td>
<td>34,28%</td>
<td>32,14%</td>
<td>29,65%</td>
<td>26,67%</td>
<td>24,55%</td>
<td>25,70%</td>
<td>29,88%</td>
<td>26,18%</td>
<td>28,17%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

On constate une progression continue comme pour la production jusqu’en 2008 avant d’assister à une chute des ventes partout dans le monde suite à la crise financière et la crise des rappels en 2009 et 2010 mais elles sont reparties à la hausse sauf aux États-Unis et en Europe. Les clients ont pu se détourner de Toyota. Sur leur marché européen ou américain, il y a suffisamment de constructeurs assez fiables qui ont pu profiter des problèmes de la firme nipponne.
VI.2.4. Chiffre d’affaires (millions ¥).

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>CA véhicules / CA total</td>
<td>92,30%</td>
<td>92,17%</td>
<td>91,87%</td>
<td>91,51%</td>
<td>91,90%</td>
<td>90,36%</td>
<td>90,69%</td>
<td>91,20%</td>
<td>91,29%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Le pourcentage de l’activité automobile dans toutes les activités du groupe démontre que l’activité automobile est de loin son activité principale.

Le rapport entre les chiffres d’affaires est en fait le ratio de spécialisation qui dépasse 90% à chaque fois.

Après les crises, Toyota investit pour regagner la confiance des consommateurs et mais les résultats se font encore attendre.
Chapitre VI : Analyse financière

VI.2.5. Chiffre d’affaires par région (millions ¥).

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Europe</td>
<td>2.018.969</td>
<td>2.305.450</td>
<td>2.574.014</td>
<td>3.346.013</td>
<td>3.802.814</td>
<td>2.889.753</td>
<td>2.082.671</td>
<td>1.920.416</td>
<td>1.917.408</td>
</tr>
<tr>
<td>Japon / TOTAL</td>
<td>41,44%</td>
<td>39,93%</td>
<td>36,77%</td>
<td>34,04%</td>
<td>32,02%</td>
<td>36,40%</td>
<td>38,60%</td>
<td>36,68%</td>
<td>39,25%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

On voit que ce sont surtout le Japon et les pays émergents qui permettent à Toyota d’avoir un chiffre d’affaires global stable ces deux dernières années. La tendance est stable en Europe et franchement négative en Amérique du Nord. Toyota a sans doute perdu des parts de marché en Amérique du Nord où les critiques ont été les plus vives.
### Chapitre VI : Analyse financière

#### VI.2.6. Résultats consolidés (millions ¥).  

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>E.B.I.T.</strong></td>
<td>2.150.676</td>
<td>2.143.437</td>
<td>2.718.593</td>
<td>3.303.980</td>
<td>3.551.350</td>
<td>475.700</td>
<td>1.037.178</td>
<td>1.222.151</td>
<td>1.048.441</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Revenu net</strong></td>
<td>1.162.098</td>
<td>1.171.260</td>
<td>1.372.180</td>
<td>1.644.032</td>
<td>1.717.879</td>
<td>-436.937</td>
<td>209.456</td>
<td>408.183</td>
<td>283.559</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Le cash-flow généré chaque année est essentiellement dû aux activités d'exploitation. Les revenus des placements proviennent en grande partie d’avoir dans des entreprises avec lesquelles Toyota entretient une relation de longue date. Une partie provient de placements de trésorerie mais reste suffisante pour payer les dividendes. Toyota rétribue bien le capital mais garde la plus grande partie pour des investissements pour la recherche, la sécurité, l’innovation et l’épargne. C’est un comportement que certains reprochent à la société ; ils voudraient bien toucher plus. Néanmoins, cette prudence paie en situation de crise. On voit quand même que la société subit des pertes en 2010 et 2012 sur ses activités financières, notamment à cause de différences de change défavorables.

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Cash-flow activité</td>
<td>2.283.023</td>
<td>2.370.940</td>
<td>2.515.480</td>
<td>3.238.173</td>
<td>2.981.624</td>
<td>1.476.905</td>
<td>2.558.530</td>
<td>2.024.009</td>
<td>1.452.435</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Ces graphiques ont montré les effets négatifs combinés de la crise financière d’abord, puis de la crise des rappels et des catastrophes naturelles sur l’outil de production. La tendance est à la baisse entre 2008 et 2010 à part le cash-flow opérationnel mais qui ne donne pas de renseignement global. Ce sont les liquidités générées par l’activité d’exploitation.

Les intempéries et le tsunami ont eu moins de conséquences, les autres usines de Toyota ont dû tourner à plein régime pour compenser. Le chiffre d’affaires et surtout l’EBIT et le revenu net diminuent de nouveau depuis 2011. Toyota est loin d’avoir rétabli sa situation à celle d’avant les crises mais elle dispose d’assez de ressources pour y parvenir. Elle continue à se fixer des objectifs à long terme avec des voitures utilisant des biocarburants ou électriques, à investir dans la recherche et la sécurité malgré les résultats mitigés.

On peut y voir un signe clair que l’entreprise n’est pas en danger même si elle aura du mal à regagner l’aura qu’elle avait auparavant.

Les mauvais résultats de ses ventes aux États-Unis, son meilleur marché avec le Japon, semblent perdurés. Il sera crucial qu’elle regagne des parts de marché là-bas si elle veut redevenir le n°1 mondial.
VI.3. Toyota en Belgique.
Toyota Belgium SA est le distributeur officiel des marques Toyota et Lexus en Belgique et au Grand-Duché du Luxembourg. Son siège se trouve à Zaventem.
Elle emploie un peu plus de 100 personnes actuellement.
La société s’occupe de la promotion, de la distribution et du service après-vente via un réseau d’une centaine de points de vente ou de services. Elle dispose d’un centre de formation, le Toyota Centrum Training, également à Zaventem pour garder les techniciens aux courants de toute innovation du constructeur.
Toyota Belgium ne fait pas partie du groupe Toyota mais du groupe britannique Inchcape basé à Londres. Ce groupe assure la distribution de plusieurs marques, dont Toyota, à travers le monde.

VI.3.1. Spécificités du marché automobile belge.
Voyons les caractéristiques du marché dans lequel évolue en grande partie Toyota Belgium.
Il s’agit d’un petit marché mais la production est l’une des plus denses au monde. On y produit 54 véhicules pour 1000 habitants. Néanmoins, la tendance est à la baisse, il était de près de 100 il y a 10 ans. Les fermetures récentes comme VW Forest y ont certainement contribué.
Il n’y a plus de constructeur national, le marché est dominé par les constructeurs européens (Renault, PSA, Volkswagen) ou américains (General Motors et Ford).
Les marques japonaises sont derrière avec Toyota en tête devant Nissan.
La présence moindre de Toyota en Belgique explique probablement que les rappels de véhicules en 2010 n’ont eu qu’un impact limité.
Autre caractéristique à souligner : près de la moitié des véhicules en circulation sont des véhicules de société.
La vente est soutenue depuis 2007 par les primes fédérales permettant une réduction d’impôts pouvant aller jusqu’à 15% du prix d’achat si votre véhicule dégageait moins de 105g CO₂ / km ou 3% s’il rejette moins de 115g CO₂ / km. Les ventes ont bien augmenté mais les constructeurs craignent à juste titre l’arrêt de cette mesure.
Sans oublier les régions. La Région wallonne applique des bonus-malus en fonction du niveau de CO₂ de votre véhicule. En-dessous du seuil de 80 g CO₂ / km, vous bénéficiez d’une prime et au-dessus de 145 g CO₂ / km, vous êtes pénalisés.
Le salon de l’auto qui a lieu tous les ans à Bruxelles influence aussi les ventes. Une année sur deux, le salon propose des voitures, l’autre année ce sont les véhicules utilitaires et les motos qui sont exposés.
Ces éléments sont importants car ils influencent les résultats de Toyota Belgium.
VI.3.2. Contexte.


Ce règlement oblige aussi les distributeurs à choisir entre un système de distribution exclusif où il est possible de vendre seulement dans un territoire déterminé et un système de distribution sélectif où on peut choisir ses intermédiaires sur bases de critères précis.

De plus, le choix ne doit plus être identique pour la vente de véhicules neufs et les activités d’après-vente.

Toyota Belgium y voit une opportunité pour optimiser son réseau. Elle choisit le mode sélectif basé sur règles qualitatives et quantitatives pour son réseau de concessionnaires et un mode sélectif basé sur des critères qualitatifs pour les opérations d’après-vente.

Concrètement, cela se traduit par une diminution de concessionnaires et la concentration des investissements dans des établissements plus vastes. Le réseau de Toyota Belgium ne cesse d’ailleurs de diminuer durant cette période.

En 2007, l’arrivée de la petite Agyo sur le marché belge, fruit de la collaboration entre le constructeur Toyota et PSA, a boosté les ventes. Le modèle se classe 2ème des ventes derrière la Fox de Volkswagen.

Cette année fut aussi celle où le gouvernement fédéral introduit les primes CO2 pour les véhicules à faible consommation. La Prius, modèle hybride par excellence, voit ses ventes montées en flèche.

Toutefois, les résultats ne sont pas ceux escomptés. En pleine restructuration, Toyota Belgium sera durement frappée par la crise économique en 2008. À tel point que la procédure Renault37 fut lancée.

Les rappels de véhicules en Belgique ont par contre pu être gardés sous contrôle. Cela peut s’expliquer en partie parce que la marque Toyota ne représente pas une part de marché si importante, oscillant entre 5,6% à moins de 4% en 2010 et passant de la 7ème à la 10ème place au classement des constructeurs. Malgré consolation, Toyota reste le premier constructeur japonais sur le marché belge, loin devant Nissan mais la tendance s’inverse depuis 2008.

Dans les pages suivantes, j’analyserai en profondeur la situation de Toyota Belgium à partir des comptes annuels de la BNB que j’ai restructuré pour plus de cohérence (cfr annexe p. 71-78) et j’en tirerai les conclusions.
VI.3.3. Ratios de structure de l’actif.
VI.3.3.1. Ratios des actifs fixes.

a) **Actifs fixes (AF)** :

Total actif restructuré (TAR)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Code / Année</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>/ TAR</td>
<td>175.836.785</td>
<td>177.890.037</td>
<td>150.611.510</td>
<td>137.478.579</td>
<td>136.526.214</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0,13</td>
<td>0,12</td>
<td>0,15</td>
<td>0,16</td>
<td>0,16</td>
</tr>
</tbody>
</table>

La faible valeur de ce ratio indique qu’il s’agit bien d’une société de distribution et qu’elle ne produit pas elle-même les véhicules vendus dans son réseau. Le ratio resterait faible même si on avait repris les actifs fixes à leur valeur d’acquisition.

On constate que la part des actifs fixes est restée stable et que la variation est essentiellement due à une diminution des postes d’actifs circulants.

b) **Immobilisations incorporelles (21)** :

Actifs fixes (AF)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Code / Année</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>21</td>
<td>1.010.805</td>
<td>808.872</td>
<td>676.801</td>
<td>692.196</td>
<td>688.448</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0,05</td>
<td>0,04</td>
<td>0,03</td>
<td>0,03</td>
<td>0,03</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Ce ratio reste stable.


c) **Immobilisations corporelles (22/27)** :

Actifs fixes (AF)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Code / Année</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>0,14</td>
<td>0,16</td>
<td>0,15</td>
<td>0,13</td>
<td>0,12</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Ce ratio reste stable.

Il y a eu d’importants aménagements en 2007 avec un investissement de près de 530.000 € notamment pour la rénovation du réseau Lexus. Plus que 220.000 € l’année suivante.
d) Immobilisations financières (28) :

<table>
<thead>
<tr>
<th>Code / Année</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
</table>

Toyota détient des parts importantes dans 2 autres filiales du groupe Inchcape (Inchcape Retail Belgium et Inchcape Belgium). Un important investissement en 2006 a fait augmenter considérablement participations. On peut raisonnablement penser que c'est une stratégie du groupe anglais et pas de Toyota Belgium.

La diminution en 2007 vient d'une réduction de valeur dans la participation dans Inchcape Belgium. Cette réduction sera reprise l'année suivante suite à des garanties offertes par Inchcape.

Néanmoins, ces éléments sont à mettre en évidence, Toyota Belgium détient des parts quasi-exclusivement dans les entreprises du même groupe qui sont en perte depuis 2009.

On peut noter que Toyota n'a pas de créances à plus d'un an ni de placements de trésorerie long terme.

VI.3.3.2. Ratios des actifs circulants.

a) Actifs circulants (AC) :

<table>
<thead>
<tr>
<th>Code / Année</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>AC / TAR</td>
<td>153.578.698</td>
<td>155.924.680</td>
<td>128.602.197</td>
<td>115.885.956</td>
<td>115.207.326</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Ce ratio évolue en sens inverse de celui des actifs fixes, ce qui est logique.

Il faut surtout faire attention aux deux ratios suivants car ils contiennent les éléments essentiels du cycle d'exploitation.
b) **Stocks et commandes en cours d’exécution (3)** :  
**Actifs circulants (AC)**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Code / Année</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>3</td>
<td>107.036.516</td>
<td>100.049.266</td>
<td>94.583.185</td>
<td>70.499.168</td>
<td>70.146.302</td>
</tr>
<tr>
<td>/ AC</td>
<td>153.578.698</td>
<td>155.924.680</td>
<td>128.602.197</td>
<td>115.885.956</td>
<td>115.207.326</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Entre 2008 et 2010, Toyota a reculé tant pour la vente aux sociétés qu'aux particuliers. La crise financière qui a frappé l'Europe en 2008 a fait que les sociétés ont préféré prolonger leurs contrats de leasing et les particuliers se montrent prudents. Cette diminution des stocks traduit en réalité un ralentissement de l’activité. Toyota ne commande plus pour être sûr de pouvoir écouter ses stocks.

c) **Créances à un an au plus (40/41)** :  
**Actifs circulants (AC)**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Code / Année</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>40/41</td>
<td>26.863.292</td>
<td>30.917.930</td>
<td>24.820.100</td>
<td>35.471.173</td>
<td>30.888.612</td>
</tr>
<tr>
<td>/ AC</td>
<td>153.578.698</td>
<td>155.924.680</td>
<td>128.602.197</td>
<td>115.885.956</td>
<td>115.207.326</td>
</tr>
<tr>
<td>=</td>
<td>0,17</td>
<td>0,20</td>
<td>0,19</td>
<td>0,31</td>
<td>0,27</td>
</tr>
</tbody>
</table>

L’oscillation durant toute la période vient des délais accordés à la clientèle. On peut penser que le pic en 2009 vient d’une plus grande souplesse dans les facilités de paiement accordés aux clients souhaitant acquérir un véhicule malgré le contexte morose.

d) **Placements de trésorerie à un an au plus (50/53)** :  
**Actifs circulants (AC)**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Code / Année</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>/ AC</td>
<td>153.578.698</td>
<td>155.924.680</td>
<td>128.602.197</td>
<td>115.885.956</td>
<td>115.207.326</td>
</tr>
<tr>
<td>=</td>
<td>0,10</td>
<td>0,15</td>
<td>0,05</td>
<td>0,07</td>
<td>0,10</td>
</tr>
</tbody>
</table>


En 2010, on constate une hausse significative grâce au succès des ventes de l’Agyo équipé de son nouveau moteur et de l’Auris hybride. Ces deux modèles émettent moins de 105g de
CO2 et ont pu bénéficier de la prime de 15% mais ils sont malheureusement arrivés tard dans l’année.

Cette même année, On peut noter le succès d’estime de la marque Lexus qui, pour les 20 ans de son introduction sur les marchés belge et luxembourgeois, a dépassé largement les résultats précédents mais le nombre d’immatriculations reste marginal avec à peine 657 véhicules.

e) Valeurs disponibles (54/58) :

Actifs circulants (AC)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Code / Année</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>54/58</td>
<td>3.659.889</td>
<td>1.075.994</td>
<td>1.622.373</td>
<td>1.061.782</td>
<td>1.480.798</td>
</tr>
<tr>
<td>AC</td>
<td>153.578.698</td>
<td>155.924.680</td>
<td>128.602.197</td>
<td>115.885.956</td>
<td>115.207.326</td>
</tr>
</tbody>
</table>


VI.3.4. Ratios de structure du passif.

VI.3.4.1. L’indépendance financière.

Ce ratio nous renseigne sur le niveau d’endettement de l’entreprise.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Code / Année</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>CP</td>
<td>28.090.693</td>
<td>28.291.018</td>
<td>13.879.644</td>
<td>8.989.401</td>
<td>3.182.373</td>
</tr>
<tr>
<td>TPR</td>
<td>175.836.785</td>
<td>177.890.037</td>
<td>150.611.508</td>
<td>137.478.579</td>
<td>136.526.214</td>
</tr>
</tbody>
</table>

On voit que l’entreprise est fortement endettée. La situation s’empire en 2008 vu que c’est cette année que l’entreprise est en perte. La même situation se produit en 2009 et 2010.

Un choix a été fait en 2008; les bénéfices des exercices antérieurs s’élevaient à 13.383.000 € mais au lieu de couvrir la perte, la quasi-totalité a été distribuée aux actionnaires.

Toyota a aussi fait un prélèvement dans ses réserves immunisées de près de 542.000 €, profitant de la législation récente qui l’y autorise avec un taux de taxation réduit.

Ce prélèvement ne comble même pas la perte et ajoute des charges fiscales.
VI.3.4.2. La solvabilité.

Ce ratio nous renseigne sur la capacité d’endettement de l’entreprise.

Capitaux propres (CP) :

Capitaux étrangers (CE)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Code / Année</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>CP</td>
<td>28.090.693</td>
<td>28.291.018</td>
<td>13.879.644</td>
<td>8.989.401</td>
<td>3.182.373</td>
</tr>
<tr>
<td>/ CE</td>
<td>147.746.092</td>
<td>149.599.019</td>
<td>136.731.864</td>
<td>128.489.178</td>
<td>133.343.841</td>
</tr>
<tr>
<td>=</td>
<td>0,19</td>
<td>0,19</td>
<td>0,10</td>
<td>0,07</td>
<td>0,02</td>
</tr>
</tbody>
</table>

On voit que la solvabilité, faible au départ, est presque réduite à 0. Autrement dit l’entreprise n’offre pratiquement aucune garantie à ses prêteurs et fournisseurs.

VI.3.4.3. Le degré de permanence des capitaux.

Ce ratio nous renseigne sur la proportion de ressources dont l’entreprise dispose à long terme.

Capitaux propres (CP) + Capitaux étrangers long terme (CE LT) :

Total passif restructuré (TPR)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Code / Année</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>(CP)</td>
<td>28.090.693</td>
<td>28.291.018</td>
<td>13.879.644</td>
<td>8.989.401</td>
<td>3.182.373</td>
</tr>
<tr>
<td>+ CE LT)</td>
<td>498.286</td>
<td>531.824</td>
<td>487.408</td>
<td>840.643</td>
<td>671.785</td>
</tr>
<tr>
<td>/ TPR</td>
<td>175.836.785</td>
<td>177.890.037</td>
<td>150.611.508</td>
<td>137.478.579</td>
<td>136.526.214</td>
</tr>
<tr>
<td>=</td>
<td>0,16</td>
<td>0,16</td>
<td>0,10</td>
<td>0,07</td>
<td>0,03</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Les capitaux étrangers viennent en fait des provisions contenant les pensions des travailleurs. Elles sont relativement peu importantes et influencent à peine le ratio d’indépendance financière.
VI.3.5. Le risque financier.

Ce ratio met en évidence la proportion de charges certaines par rapport à un résultat incertain.

Charges financières des fonds de tiers (CFT) :

\[
\text{EBIT} / \text{CFT}
\]

\[
\begin{array}{|c|c|c|c|c|c|}
\hline
\hline
\text{CFT} & 1.195.352 & 2.224.711 & 2.977.854 & 914.267 & 652.441 \\
\hline
\hline
\text{=} & 0,06 & 0,10 & 1,46 & -0,23 & -0,13 \\
\hline
\end{array}
\]

Les charges viennent des prêts accordés par la société de financement du groupe Inchcape et d'autres sociétés du groupe.

Son résultat est suffisant pour couvrir les charges financières jusqu'en 2007. Depuis la crise de 2008, elle n'est plus capable de faire face aux charges financières et devrait avoir du mal à trouver un financement externe. Elle devrait compter uniquement sur des prêts à l'intérieur de son groupe.

VI.3.6. Le fonds de roulement.

Le fonds de roulement nous renseigne sur la part des capitaux permanents disponibles pour financer le cycle d'exploitation.

Capitaux propres (CP) + Capitaux étrangers long terme (CE LT) – Actifs fixes (AF) :

\[
\text{CP} + \text{CE LT} - \text{AF}
\]

\[
\begin{array}{|c|c|c|c|c|c|}
\hline
\hline
\text{CP} & 28.090.693 & 28.291.018 & 13.879.644 & 8.989.401 & 3.182.373 \\
\hline
\text{+ CE LT} & 498.286 & 531.824 & 487.408 & 840.643 & 671.785 \\
\hline
\hline
\hline
\end{array}
\]

Comme d'habitude, tout va bien jusqu'à la crise en 2008.

Le fonds de roulement est grevé par les pertes successives reportées et dans une moindre mesure.
VI.3.6.bis. Appréciation du fonds de roulement.
Fonds de roulement (FR) :
Actifs circulants (AC)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Code / Année</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>/ AC</td>
<td>153.578.698</td>
<td>155.924.680</td>
<td>128.602.197</td>
<td>115.885.956</td>
<td>115.207.326</td>
</tr>
<tr>
<td>=</td>
<td>4,12%</td>
<td>4,40%</td>
<td>-5,94%</td>
<td>-10,15%</td>
<td>-15,16%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

La part du fonds de roulement pour financer le cycle d’exploitation est donc faible jusqu’en 2007 et il est négatif à partir de 2008 alors que l’activité diminue.

VI.3.7. Le besoin en fonds de roulement.
Le besoin en fonds de roulement nous renseigne sur les besoins de financement du cycle d’exploitation.
Stocks et commandes en cours d’exécution (3) + Créances à un an au plus (40/41) + Comptes de régularisation actif (490/1)
- Provisions pour risques et charges court terme (161/5) – Dettes à un an au plus (42/48) – Comptes de régularisation passif (492/3) + Dettes financières court terme (43) :

<table>
<thead>
<tr>
<th>Code / Année</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>3</td>
<td>107.036.516</td>
<td>100.049.266</td>
<td>94.583.185</td>
<td>70.499.168</td>
<td>70.146.302</td>
</tr>
<tr>
<td>+ 40/41</td>
<td>26.863.292</td>
<td>30.917.930</td>
<td>24.820.100</td>
<td>35.471.173</td>
<td>30.888.612</td>
</tr>
<tr>
<td>+ 490/1</td>
<td>913.932</td>
<td>1.222.947</td>
<td>855.704</td>
<td>1.125.017</td>
<td>968.770</td>
</tr>
<tr>
<td>- 42/48</td>
<td>122.857.764</td>
<td>125.408.288</td>
<td>110.864.538</td>
<td>104.262.657</td>
<td>106.366.088</td>
</tr>
<tr>
<td>- 492/3</td>
<td>13.497</td>
<td>70.786</td>
<td>85.100</td>
<td>235</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>+ 43</td>
<td>48.526.078</td>
<td>51.879.351</td>
<td>52.770.182</td>
<td>40.248.530</td>
<td>40.797.643</td>
</tr>
<tr>
<td>=</td>
<td>36.092.012</td>
<td>35.002.299</td>
<td>36.784.715</td>
<td>19.695.353</td>
<td>10.129.271</td>
</tr>
</tbody>
</table>

On constate que le besoin en fonds de roulement est toujours supérieur au fonds de roulement mais diminue nettement en 2009 grâce à la diminution du taux d’intérêt des emprunts faits à la maison mère, conséquence de l’abaissement des taux par les banques centrales pour combattre la crise.
Chapitre VI : Analyse financière

VI.3.8. La trésorerie.
Fonds de roulement (FR) – Besoin en fonds de roulement (BFR) :

<table>
<thead>
<tr>
<th>Code / Année</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>- BFR</td>
<td>36.092.012</td>
<td>35.002.299</td>
<td>36.784.715</td>
<td>19.695.353</td>
<td>10.129.271</td>
</tr>
<tr>
<td>=</td>
<td>-29.761.120</td>
<td>-28.144.814</td>
<td>-44.426.976</td>
<td>-31.457.932</td>
<td>-27.594.001</td>
</tr>
</tbody>
</table>

L’entreprise souffre d’un déficit de trésorerie. Autrement dit, elle ne peut pas faire face aux dettes d’emprunts bancaires ou dans les autres sociétés du groupe.

VI.3.9. La liquidité.
VI.3.9.1. Liquidé générale.

Actifs circulants (AC) :

<table>
<thead>
<tr>
<th>Code / Année</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>AC</td>
<td>153.578.698</td>
<td>155.924.680</td>
<td>128.602.197</td>
<td>115.885.956</td>
<td>115.207.326</td>
</tr>
<tr>
<td>/ CE CT</td>
<td>147.247.806</td>
<td>149.067.195</td>
<td>136.244.456</td>
<td>127.648.535</td>
<td>132.672.056</td>
</tr>
<tr>
<td>=</td>
<td>104,30%</td>
<td>104,60%</td>
<td>94,39%</td>
<td>90,79%</td>
<td>86,84%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Dans le cas hautement improbable où tout ce qui constitue l’actif circulant était réalisé, Toyota pourrait faire face à toutes les dettes arrivant à échéance dans l’année ou presque. De nouveau, à partir de 2008 cela devient moins favorable. On a vu que la chute des ventes a entraîné une nette diminution des placements de trésorerie.

VI.3.9.2. Liquidité réduite.
Actifs circulants (AC) – Stocks et commandes en cours d’exécution (3) :

<table>
<thead>
<tr>
<th>Code / Année</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>(AC)</td>
<td>153.578.698</td>
<td>155.924.680</td>
<td>128.602.197</td>
<td>115.885.956</td>
<td>115.207.326</td>
</tr>
<tr>
<td>- 3)</td>
<td>107.036.516</td>
<td>100.049.266</td>
<td>94.583.185</td>
<td>70.499.168</td>
<td>70.146.302</td>
</tr>
<tr>
<td>/ CE CT</td>
<td>147.247.806</td>
<td>149.067.195</td>
<td>136.244.456</td>
<td>127.648.535</td>
<td>132.672.056</td>
</tr>
<tr>
<td>=</td>
<td>31,61%</td>
<td>37,48%</td>
<td>24,97%</td>
<td>35,56%</td>
<td>33,96%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Sans devoir réaliser son stock, Toyota pourrait faire face à 1/3 des dettes court terme sauf en 2008 où la situation est moins favorable.
Chapitre VI : Analyse financière

VI.3.9.3. Liquidité immédiate.
Valeurs disponibles (54/58) :
Capitaux étrangers court terme (CE CT)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Code / Année</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>54/58</td>
<td>3.659.889</td>
<td>1.075.994</td>
<td>1.622.373</td>
<td>1.061.782</td>
<td>1.480.798</td>
</tr>
<tr>
<td>/ CE CT</td>
<td>147.247.806</td>
<td>149.067.195</td>
<td>136.244.456</td>
<td>127.648.535</td>
<td>132.672.056</td>
</tr>
<tr>
<td>=</td>
<td>2,49%</td>
<td>0,72%</td>
<td>1,19%</td>
<td>0,83%</td>
<td>1,12%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Ce ratio est trop faible pour offrir une quelconque sécurité.

VI.3.10. La circulation.
Chiffre d’affaires au coût de revient
Stocks et commandes en cours
ou
Coût des ventes et prestations (60/64) – Production stockée (71) – Production immobilisée (72) – Subsides d’exploitation (740) – Subsides en capital (9125)

Stocks et commandes en cours (3)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Code / Année</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>(60/64)</td>
<td>645.872.511</td>
<td>661.890.725</td>
<td>592.682.752</td>
<td>500.814.020</td>
<td>493.792.308</td>
</tr>
<tr>
<td>- 71</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>- 72</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>- 740</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>- 9125)</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>/ 3</td>
<td>107.036.516</td>
<td>100.049.266</td>
<td>94.583.185</td>
<td>70.499.168</td>
<td>70.146.302</td>
</tr>
<tr>
<td>=</td>
<td>6,03</td>
<td>6,62</td>
<td>6,27</td>
<td>7,10</td>
<td>7,04</td>
</tr>
<tr>
<td>Durée (jours)</td>
<td>60,49</td>
<td>55,17</td>
<td>58,25</td>
<td>51,38</td>
<td>51,85</td>
</tr>
</tbody>
</table>

La tendance est à une augmentation de la rotation des stocks. On a vu que ce n’était pas bon signe puisque les ventes sont en baisse lors des 3 dernières années.
L’entreprise se fournit moins et c’est pour cela que les véhicules disponibles restent moins longtemps en stock.
VI.3.10.2. Circulation des créances commerciales.

Chiffre d'affaires TTC
Créances commerciales CT + effets endossés
Chiffres d'affaires (70) + Autres produits d’exploitation (74) + Subsides d’exploitation (740) + TVA due (9146)

Créances commerciales à un an au plus (40) + Effets endossés (9150)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Code / Année</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>(70)</td>
<td>639.811.503</td>
<td>655.419.498</td>
<td>564.074.718</td>
<td>460.441.641</td>
<td>461.557.755</td>
</tr>
<tr>
<td>+ 74</td>
<td>23.456.649</td>
<td>25.842.613</td>
<td>32.088.149</td>
<td>32.689.203</td>
<td>30.703.294</td>
</tr>
<tr>
<td>+ 740</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>+ 9150</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>=</td>
<td>48.61</td>
<td>31.51</td>
<td>36.15</td>
<td>19.10</td>
<td>23.10</td>
</tr>
<tr>
<td>Durée (jours)</td>
<td>7.51</td>
<td>11.58</td>
<td>10.10</td>
<td>19.11</td>
<td>15.80</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Le ratio varie en fonction des crédits accordés aux clients.
On voit que plus les clients paient rapidement, plus la rotation des stocks est élevée.

VI.3.10.3. Circulation des dettes commerciales.

Achats + Services TTC
Dettes commerciales CT
Achats (600/8) + Services et biens divers (61) + TVA déductible (9145) :
Dettes commerciales à un an au plus (44)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Code / Année</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>(600/8)</td>
<td>556.991.116</td>
<td>561.779.878</td>
<td>489.683.031</td>
<td>378.285.500</td>
<td>397.254.502</td>
</tr>
<tr>
<td>+ 61</td>
<td>71.616.360</td>
<td>77.066.158</td>
<td>83.540.485</td>
<td>78.193.002</td>
<td>81.256.611</td>
</tr>
<tr>
<td>+ 9145</td>
<td>128.614.544</td>
<td>130.950.347</td>
<td>116.632.740</td>
<td>89.841.869</td>
<td>91.335.409</td>
</tr>
<tr>
<td>/ 44</td>
<td>66.842.198</td>
<td>68.242.616</td>
<td>54.462.455</td>
<td>60.301.773</td>
<td>62.247.170</td>
</tr>
<tr>
<td>=</td>
<td>11.33</td>
<td>11.28</td>
<td>12.67</td>
<td>9.06</td>
<td>9.15</td>
</tr>
<tr>
<td>Durée (jours)</td>
<td>32.22</td>
<td>32.36</td>
<td>28.82</td>
<td>40.29</td>
<td>39.87</td>
</tr>
</tbody>
</table>

On a déjà vu que les achats de marchandises diminuaient fortement depuis 2008. La TVA déductible suit bien sûr la même tendance.
VI.3.11. La rentabilité.
Elle est basée sur l’étude de la rentabilité des fonds propres et de l’ensemble des capitaux investis.

VI.3.11.1. Rentabilité financière (R.O.E.).
Résultat net (9905) :
Capitaux propres (CP)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Code / Année</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>9905</td>
<td>12.382.828</td>
<td>13.382.825</td>
<td>-487.631</td>
<td>-4.890.244</td>
<td>-5.807.028</td>
</tr>
<tr>
<td>=</td>
<td>0,44</td>
<td>0,47</td>
<td>-0,04</td>
<td>-0,54</td>
<td>-1,82</td>
</tr>
</tbody>
</table>


VI.3.11.2. Rentabilité économique (R.O.I.).
Résultat net (9905) + Charges financières des fonds de tiers (CFT) :
Total passif restructuré (TPR)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Code / Année</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>(9905)</td>
<td>12.382.828</td>
<td>13.382.825</td>
<td>-487.631</td>
<td>-4.890.244</td>
<td>-5.807.028</td>
</tr>
<tr>
<td>+ CFT</td>
<td>1.195.352</td>
<td>2.224.711</td>
<td>2.977.854</td>
<td>914.267</td>
<td>652.441</td>
</tr>
<tr>
<td>/ TPR</td>
<td>175.836.785</td>
<td>177.890.037</td>
<td>150.611.508</td>
<td>137.478.579</td>
<td>136.526.214</td>
</tr>
<tr>
<td>=</td>
<td>0,08</td>
<td>0,09</td>
<td>0,02</td>
<td>-0,03</td>
<td>-0,04</td>
</tr>
</tbody>
</table>

La principale différence vient de l’année 2008 où la rentabilité économique reste positive contrairement à la rentabilité financière. On voit que ce sont les charges financières plus importantes dues à la crise où les taux ont nettement augmenté cette année-là.

VI.3.11.3. Effet de levier.
R.O.E. :
R.O.I.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Code / Année</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>R.O.E.</td>
<td>0,44</td>
<td>0,47</td>
<td>-0,04</td>
<td>-0,54</td>
<td>-1,82</td>
</tr>
<tr>
<td>/ R.O.I.</td>
<td>0,08</td>
<td>0,09</td>
<td>0,02</td>
<td>-0,03</td>
<td>-0,04</td>
</tr>
<tr>
<td>=</td>
<td>5,71</td>
<td>5,39</td>
<td>-2,12</td>
<td>18,81</td>
<td>48,33</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Ce ratio > 1 en 2006 et 2007 indique que l’entreprise fructifie ses emprunts et parvient à gagner plus que les dettes à payer sur ses emprunts.

### VI.3.11.4. Coût des capitaux empruntés.

**Charges financières des fonds de tiers (CFT) :**

Capitaux étrangers (CE)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Code / Année</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>CFT</td>
<td>1,195,352</td>
<td>2,224,711</td>
<td>2,977,854</td>
<td>914,267</td>
<td>652,441</td>
</tr>
<tr>
<td>/ CE</td>
<td>147,746,092</td>
<td>149,599,019</td>
<td>136,731,864</td>
<td>128,489,178</td>
<td>133,343,841</td>
</tr>
<tr>
<td>=</td>
<td>0,01</td>
<td>0,01</td>
<td>0,02</td>
<td>0,01</td>
<td>0,00</td>
</tr>
</tbody>
</table>


### VI.3.12. Les marges.

Les ratios de marge nous renseignent sur la capacité de l’entreprise à générer un bénéfice sur ses ventes. Ils permettent de connaître la rentabilité sur les ventes.

### VI.3.12.1. Taux de marge bénéficiaire.

**Résultat net (9905) :**

**Ventes (V)**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Code / Année</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>9905</td>
<td>12,382,828</td>
<td>13,382,825</td>
<td>-487,631</td>
<td>-4,890,244</td>
<td>-5,807,028</td>
</tr>
<tr>
<td>/ V</td>
<td>663,268,152</td>
<td>681,262,111</td>
<td>596,162,867</td>
<td>493,130,844</td>
<td>492,261,049</td>
</tr>
<tr>
<td>=</td>
<td>1,87%</td>
<td>1,96%</td>
<td>-0,08%</td>
<td>-0,99%</td>
<td>-1,18%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

On voit que l’évolution est négative. L’entreprise n’avait pas un taux élevé mais les pertes des dernières années l’ont rendues négatives. L’impôt sur le résultat n’étant pas nul, même pour les 3 dernières années, il contribue à la perte de Toyota.
V.3.12.2. Taux de marge commerciale.
Ce ratio exprime le bénéfice généré sur un euro de ventes. Il a l’avantage par rapport au précédent de ne pas être unfluencé par les taxes fiscales et les charges d’intérêts.

Marge commerciale = Ventes (V) – Approvisionnements et marchandises (60) :

\[
\text{Marge commerciale} = \frac{\text{Ventes} - \text{Approvisionnements et marchandises}}{\text{Ventes}}
\]

<table>
<thead>
<tr>
<th>Code / Année</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>(V)</td>
<td>663.268.152</td>
<td>681.262.111</td>
<td>596.162.867</td>
<td>493.130.844</td>
<td>492.261.049</td>
</tr>
<tr>
<td>- 60)</td>
<td>554.285.141</td>
<td>568.551.466</td>
<td>494.713.427</td>
<td>402.807.002</td>
<td>397.513.223</td>
</tr>
<tr>
<td>/ V</td>
<td>663.268.152</td>
<td>681.262.111</td>
<td>596.162.867</td>
<td>493.130.844</td>
<td>492.261.049</td>
</tr>
</tbody>
</table>

\[
\frac{663.268.152}{681.262.111} = 16,43\% \quad \frac{681.262.111}{681.262.111} = 16,54\% \quad \frac{596.162.867}{596.162.867} = 17,02\% \quad \frac{493.130.844}{493.130.844} = 18,32\% \quad \frac{492.261.049}{492.261.049} = 19,25\%
\]

On voit qu’il évolue positivement, même durant les dernières années de crise.
J’ai pu constater que si ses ventes régressaient, les ventes de pièces détachées augmentaient nettement. Cette activité a progressé chaque année. Il est probable que les marges viennent de là.

V.3.12.3. Taux de marge brute sur ventes.
Ce ratio nous renseigne sur le bénéfice ou la perte sans tenir compte des charges non décaissées.

Marge brute sur ventes :

\[
\frac{\text{Ventes}}{\text{ventes}} \times \frac{\text{Résultat d’exploitation avant amortissements (REAV) – Réductions de valeur sur créances commerciales (9112, 9113(-))}}{\text{Ventes}}
\]

<table>
<thead>
<tr>
<th>Code / Année</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>(REAV)</td>
<td>21.780.038</td>
<td>20.638.221</td>
<td>3.320.978</td>
<td>-5.360.571</td>
<td>439.281</td>
</tr>
<tr>
<td>- 9112</td>
<td>-86.320</td>
<td>17.442</td>
<td>79.257</td>
<td>-58.996</td>
<td>86.386</td>
</tr>
<tr>
<td>9113(-)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>/ V</td>
<td>663.268.152</td>
<td>681.262.111</td>
<td>596.162.867</td>
<td>493.130.844</td>
<td>492.261.049</td>
</tr>
<tr>
<td>=</td>
<td>3,30%</td>
<td>3,03%</td>
<td>0,54%</td>
<td>-1,08%</td>
<td>0,07%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Les réductions qui ont été actées dépendent du crédit accordé aux clients.
Il y a eu des reprises de réduction de valeur probablement lorsque les clients douteux ont régularisé.
VI.3.12.4. Taux de marge nette sur ventes.
C’est la marge brute sur ventes sans les charges non décaissées.

\[
\text{Marge nette sur ventes} = \frac{\text{Résultat d’exploitation après amortissements (REAP)}}{\text{Ventes (V)}}
\]

<table>
<thead>
<tr>
<th>Code / Année</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>/ V</td>
<td>663.268.152</td>
<td>681.262.111</td>
<td>596.162.867</td>
<td>493.130.844</td>
<td>492.261.049</td>
</tr>
</tbody>
</table>

\[
\text{= 2,62\%} \quad 2,84\% \quad 0,58\% \quad -1,56\% \quad -0,31\%
\]

La marge nette comme la marge brute restent positifs jusqu’en 2008 mais commencent à diminuer fortement sous la combinaison des provisions dans le cadre de la loi Renault en 2008 et la mise en prépension d’une partie du personnel à partir de 2009.

VI.3.13. Le cash-flow.
Le cash-flow renseigne sur le résultat de l’entreprise hors charges non décaissées et produits non encaissés.

VI.3.13.1 Cash-flow brut.
Résultat de l’exercice + charges non décaissées – produits non encaissés = Résultat de l’exercice (9904) + Amortissements d’exploitation (ADE) + Amortissements financiers (AF) + Amortissements exceptionnels (AEX) :

<table>
<thead>
<tr>
<th>Code / Année</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>9904</td>
<td>12.382.828</td>
<td>12.582.825</td>
<td>-1.029.374</td>
<td>-4.890.244</td>
<td>-5.807.028</td>
</tr>
<tr>
<td>+ ADE</td>
<td>4.384.397</td>
<td>1.266.835</td>
<td>-159.137</td>
<td>2.322.605</td>
<td>1.970.540</td>
</tr>
<tr>
<td>+ AF</td>
<td>0</td>
<td>387.668</td>
<td>-387.668</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>+ AEX</td>
<td>-644.468</td>
<td>-1.015.587</td>
<td>3.234.585</td>
<td>-3.517.431</td>
<td>1.759.666</td>
</tr>
</tbody>
</table>

On voit la même tendance que déjà vue, les liquidités générées s’amenuisent nettement à partir de 2008 pour devenir négatifs les 2 dernières années.
La perte moindre en 2010 est due notamment aux amortissements exceptionnels.

VI.3.13.2. Cash-flow net.
Cash flow brut (CFB) – Bénéfice distribuer (694/6) :

<table>
<thead>
<tr>
<th>Code / Année</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>- 694/6</td>
<td>11.105.834</td>
<td>12.382.500</td>
<td>13.382.000</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
</tbody>
</table>
On voit qu’une grande partie du cash-flow a été dilapidé en rémunération du capital, même en 2008 où la société commence à être en perte, les dividendes ont été les plus élevées.

### VI.3.13.3. Couverture des fonds de tiers.

**Cash-flow brut (CFB)**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Code / Année</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>/ CE</td>
<td>147.746.092</td>
<td>149.599.019</td>
<td>136.731.864</td>
<td>128.489.178</td>
<td>133.343.841</td>
</tr>
<tr>
<td>=</td>
<td>0,11</td>
<td>0,09</td>
<td>0,01</td>
<td>-0,05</td>
<td>-0,02</td>
</tr>
</tbody>
</table>

L’entreprise ne pourrait pas faire face à ses dettes avec une couverture si faible.

### VI.3.13.4. Couverture des investissements.

**Cash-flow brut (CFB)**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Code / Année</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>/ (21)</td>
<td>1.010.805</td>
<td>808.872</td>
<td>676.801</td>
<td>692.196</td>
<td>688.448</td>
</tr>
<tr>
<td>=</td>
<td>0,72</td>
<td>0,60</td>
<td>0,08</td>
<td>-0,28</td>
<td>-0,10</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Durant les premières années, Toyota pouvait garantir une bonne partie de l’ensemble de ses investissements, la combinaison de la dilapidation des bénéfices engrangés et des pertes suite aux reculs des ventes ont inversé la tendance.
La valeur ajoutée renseigne sur l’apport de l’entreprise dans le circuit économique.

Valeur ajoutée brute = Production (V) – Consommation intermédiaire (CI) :

<table>
<thead>
<tr>
<th>Code / Année</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>V</td>
<td>663.268.152</td>
<td>681.262.111</td>
<td>596.162.867</td>
<td>493.130.844</td>
<td>492.261.049</td>
</tr>
<tr>
<td>- CI</td>
<td>625.901.501</td>
<td>645.617.624</td>
<td>578.253.912</td>
<td>481.000.004</td>
<td>478.769.834</td>
</tr>
</tbody>
</table>

L’entreprise diminue ses coûts en s’approvisionnant moins mais ses ventes chutent plus rapidement encore, d’où une la tendance à la diminution.

Ce répond permet de répondre à la question de savoir à quel degré l’entreprise est impliquée dans la fabrication de ses produits.

Valeur ajoutée brute (VAB) :

<table>
<thead>
<tr>
<th>Code / Année</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>/ V</td>
<td>0,06</td>
<td>0,05</td>
<td>0,03</td>
<td>0,02</td>
<td>0,03</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Comme on pouvait s’y attendre, la valeur du ratio est très faible puisque Toyota Belgium ne fabrique rien elle-même.

Ce ratio renseigne sur la valeur ajoutée pour chaque euro investit en moyens de production.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Code / Année</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>=</td>
<td>4,52</td>
<td>4,03</td>
<td>1,94</td>
<td>1,31</td>
<td>1,44</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Concernant Toyota Belgium, on voit que le rendement est élevé. Les rénovations de son réseau ont continué sans interruption et ont contribué à la diminution de ce ratio. Toutefois la chute des ventes en reste le facteur principal.

Valeur ajoutée brute (VAB) : 
Immobilisations corporelles brutes (819)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Code / Année</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>/ ETP</td>
<td>149,2</td>
<td>149,6</td>
<td>152,9</td>
<td>134,3</td>
<td>126,3</td>
</tr>
<tr>
<td>=</td>
<td>250.447</td>
<td>238.265</td>
<td>117.129</td>
<td>90.326</td>
<td>106.819</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Ce ratio doit s’évaluer en le comparant avec le poids des frais de personnel.

Rémunérations, charges sociales et pensions (62) :
Valeur ajoutée brute (VAB)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Code / Année</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>=</td>
<td>0,40</td>
<td>0,40</td>
<td>0,79</td>
<td>1,42</td>
<td>0,94</td>
</tr>
</tbody>
</table>

On constate que la situation au niveau du personnel est difficile. Il y a une chute du rendement dès 2008 combinée avec un poids plus élevé des charges sociales dues à la restructuration. Le choix de restructurer le réseau est discutable, nombre de revendeurs arrêtent leur activité, le personnel est démotivé.

Amortissements, réductions de valeur et provisions (ARP) :
Valeur ajoutée brute (VAB)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Code / Année</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ARP</td>
<td>3.739.929</td>
<td>638.916</td>
<td>2.687.780</td>
<td>-1.194.826</td>
<td>3.730.206</td>
</tr>
<tr>
<td>=</td>
<td>0,10</td>
<td>0,02</td>
<td>0,15</td>
<td>-0,10</td>
<td>0,28</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Le poids élevé en 2010 est dû à la restructuration en septembre.
Chapitre VI : Analyse financière

Charges financières des fonds de tiers (CFT) :
Valeur ajoutée brute (VAB)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Code / Année</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>CFT</td>
<td>1.195.352</td>
<td>2.224.711</td>
<td>2.977.854</td>
<td>914.267</td>
<td>652.441</td>
</tr>
<tr>
<td>=</td>
<td>0,03</td>
<td>0,06</td>
<td>0,17</td>
<td>0,08</td>
<td>0,05</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Le poids particulièrement élevé en 2008 vient à nouveau de la hausse des taux d'intérêts à cause de la crise financière.

VI.3.15. Conclusions sur Toyota Belgium.
La société est clairement en danger, la plupart des ratios évoluent en sa défaveur.
Les résultats ont été négatifs dès 2008 avec la crise financière qui a eu un impact beaucoup plus grave que celle des rappels de véhicules qui a pu être gardée sous contrôle.
Mauvais timing car la société était en pleine restructuration de son réseau; elle provisionnait d'ailleurs des sommes importantes et qu'elle utilisait ou reprenait pour combler ses frais de restructurations dans le cadre de la procédure Renault cette fois et pour la mise en prépension d'une partie des collaborateurs.
Elle a aussi pris des participations en 2007 dans une entreprise du groupe Inchcape pour lesquels il a fallu acter une importante réduction de valeur. Même si cette reprise a été reprise suite à des garanties d'Inchcape, ces parts ne profitent pas à Toyota Belgium.
Ajouter à cela la distribution d'un dividende de plus de 13.000.000 € alors que la société commençait à être en perte, toutes les circonstances sont contre Toyota. Ces dividendes auraient pu couvrir les pertes des 3 dernières années.
De ce que j’ai pu apprendre, je dirai que Toyota Motor Corporation est en train d’effectivement sortir de la crise même si des difficultés existent encore. Elle n’a pas encore retrouvé ses performances d’avant 2008 mais la société a au moins inversé la tendance de la perte alors qu’elle faisait face coup sur coup à trois événements majeurs que sont la crise financière, les rappels de ses véhicules et le désastre du tsunami.

Je retiens que Toyota ne s’est pas lancée dans des décisions qui sortiraient de son management habituel sous la pression. Il n’y a pas eu de réduction massive de personnel contrairement à d’autres constructeurs dans la tourmente avant.

Toyota continue dans sa ligne de conduite en adaptant sa communication pour éviter les suspicions exagérées à l’avenir. L’effort de transparence se voit aux rappels faits assez régulièrement, peut-être par sécurité simplement, depuis 2010 sans attendre forcément une quelconque plainte.

On pourrait être déçu de ne pas voir une telle entreprise ne pas prendre de décisions spectaculaires mais c’est justement parce qu’elle a su gérer correctement ses gains quand tout allait bien qu’elle a pu résister à toutes ces crises.

Toyota Belgium, la vitrine de Toyota en Belgique, est par contre en sérieuse difficulté. Elle a même dû faire la jouer la procédure d’alarme en 2010 vu la faible valeur de ses fonds propres plombés par ses pertes. Faisant partie d’un autre groupe, elle est loin de la gestion prudente de la firme japonaise comme j’ai pu le constater dans l’analyse de sa situation financière.

Peut-être que Toyota Motor Corporation reprendra son distributeur belge qui sait. Elle n’a à priori pas intérêt à le voir disparaître vu que sa position est de plus en plus menacée par Nissan au titre de premier constructeur japonais sur notre marché. L’avenir nous le dira.
Annexe : Comptes annuels restructurés

### Bilan Restructuré

<table>
<thead>
<tr>
<th>RUBRIQUE</th>
<th>Codes</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Actif Restructuré</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>II. Immobilisations incorporelles</td>
<td>21</td>
<td>1.010.805</td>
<td>808.872</td>
<td>676.801</td>
<td>692.196</td>
<td>688.448</td>
</tr>
<tr>
<td>V. Créances à plus d’un an</td>
<td>29</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>VIII. Placements de trésorerie à plus d’un an (8688 uniquement)</td>
<td>53</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Actifs Circulants</strong></td>
<td>AC</td>
<td>153.578.698</td>
<td>155.924.680</td>
<td>128.602.197</td>
<td>115.885.956</td>
<td>115.207.326</td>
</tr>
<tr>
<td>VI. Stocks et commandes en cours d’exécution</td>
<td>3</td>
<td>107.036.516</td>
<td>100.049.266</td>
<td>94.583.185</td>
<td>70.499.168</td>
<td>70.146.302</td>
</tr>
<tr>
<td>VII. Créances à un an au plus</td>
<td>40/41</td>
<td>26.863.292</td>
<td>30.917.930</td>
<td>24.820.100</td>
<td>35.471.173</td>
<td>30.888.612</td>
</tr>
<tr>
<td>VIII. Placements de trésorerie à un an au plus (sauf 8688)</td>
<td>50/53</td>
<td>15.105.069</td>
<td>22.658.543</td>
<td>6.720.835</td>
<td>7.728.816</td>
<td>11.722.844</td>
</tr>
<tr>
<td>IX. Valeurs disponibles</td>
<td>54/58</td>
<td>3.659.889</td>
<td>1.075.994</td>
<td>1.622.373</td>
<td>1.061.782</td>
<td>1.480.798</td>
</tr>
<tr>
<td>X. Comptes de régularisation</td>
<td>490/1</td>
<td>913.932</td>
<td>1.222.947</td>
<td>855.704</td>
<td>1.125.017</td>
<td>968.770</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total Actif Restructuré</strong></td>
<td>TAR</td>
<td>175.836.785</td>
<td>177.890.037</td>
<td>150.611.510</td>
<td>137.478.579</td>
<td>136.526.214</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Passif Restructuré

<table>
<thead>
<tr>
<th>CAPITAUX PROPRES</th>
<th>CP</th>
<th>28.090.693</th>
<th>28.291.018</th>
<th>13.879.644</th>
<th>8.989.401</th>
<th>3.182.373</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I. Capital</td>
<td>10</td>
<td>12.916.000</td>
<td>12.916.000</td>
<td>12.916.000</td>
<td>12.916.000</td>
<td>12.916.000</td>
</tr>
<tr>
<td>II. Primes d’émission</td>
<td>11</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>III. Plus-values de réévaluation</td>
<td>12</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>IV. Réserve</td>
<td>13</td>
<td>2.791.863</td>
<td>1.991.863</td>
<td>1.450.120</td>
<td>1.450.121</td>
<td>1.450.121</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Annexe : Comptes annuels restructurés

<table>
<thead>
<tr>
<th>RUBRIQUE</th>
<th>Codes</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>VI. Subsides en capital</td>
<td>15</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Frais d'établissement (-)</td>
<td>20</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>CAPITAUX ÉTRANGERS</td>
<td>CE</td>
<td>147.746.092</td>
<td>149.599.019</td>
<td>136.731.864</td>
<td>128.489.178</td>
<td>133.343.841</td>
</tr>
<tr>
<td>CAPITAUX ÉTRANGERS LONG TERME</td>
<td>CE LT</td>
<td>498.286</td>
<td>531.824</td>
<td>487.408</td>
<td>840.643</td>
<td>671.785</td>
</tr>
<tr>
<td>VII.A. Provisions pour risques et charges long terme</td>
<td>160</td>
<td>498.286</td>
<td>531.824</td>
<td>487.408</td>
<td>840.643</td>
<td>671.785</td>
</tr>
<tr>
<td>VIII. Dettes à plus d'un an</td>
<td>17</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>CAPITAUX ÉTRANGERS COURT TERME</td>
<td>CE CT</td>
<td>147.247.806</td>
<td>149.067.195</td>
<td>136.244.456</td>
<td>127.648.535</td>
<td>132.672.056</td>
</tr>
<tr>
<td>VII.B. Impôts différés</td>
<td>168</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>IX. Dettes à un an au plus</td>
<td>42/48</td>
<td>122.857.764</td>
<td>125.408.288</td>
<td>110.864.538</td>
<td>104.262.657</td>
<td>106.366.088</td>
</tr>
<tr>
<td>X. Comptes de régularisation</td>
<td>492/3</td>
<td>13.497</td>
<td>70.786</td>
<td>85.100</td>
<td>235</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>TOTAL PASSIF RESTRUCTURÉ</td>
<td>TPR</td>
<td>175.836.785</td>
<td>177.890.037</td>
<td>150.611.508</td>
<td>137.478.579</td>
<td>136.526.214</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Postes utiles dans les calculs de rations et du compte de résultats restructuré :

- Subsides d'exploitation et montants compensatoires XII.B (C 5.10) 740
- Subsides en capital imputés au résultat de l'exercice XIII.A (C 5.11) 9125
- Subsides en intérêts XIII.A (C 5.11) 9126
- Escompte sur négociation de créances XIII.E (C 5.11) 653
- Impôts sur le résultat d'exercices antérieurs XV.A.2 (C 5.12) 9138
- IX.B. Dettes financières CT 43
<table>
<thead>
<tr>
<th>RUBRIQUE</th>
<th>Codes</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>II. Coût des ventes et des prestations</td>
<td>60/64</td>
<td>645.872.511</td>
<td>661.890.725</td>
<td>592.682.752</td>
<td>500.814.020</td>
<td>493.792.308</td>
</tr>
<tr>
<td>Effets de commerce endossés XVII.A (C 5.13)</td>
<td>9150</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>VII.A. Créances commerciales CT</td>
<td>9145</td>
<td>128.614.544</td>
<td>130.950.347</td>
<td>116.632.740</td>
<td>89.841.869</td>
<td>91.335.409</td>
</tr>
<tr>
<td>IX.C. Dettes commerciales CT</td>
<td>44</td>
<td>66.842.198</td>
<td>68.242.616</td>
<td>54.462.455</td>
<td>60.301.773</td>
<td>62.247.170</td>
</tr>
<tr>
<td>V.C. Provisions à caractère financier XIII.E (C 5.11)</td>
<td>656</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Bénéfice à distribuer</td>
<td>694/6</td>
<td>11.105.834</td>
<td>12.382.500</td>
<td>13.382.000</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>II.G. Impôts et taxes relatifs à l'exploitation XII.F (C 5.10)</td>
<td>640</td>
<td>433.338</td>
<td>420.866</td>
<td>356.590</td>
<td>283.084</td>
<td>397.183</td>
</tr>
<tr>
<td>IV. Produits financiers</td>
<td>75</td>
<td>1.966.727</td>
<td>1.536.280</td>
<td>1.423.214</td>
<td>216.079</td>
<td>205.930</td>
</tr>
<tr>
<td>Immobilisations corporelles brutes III.a) (C 5.3.1 - C.5.3.6)</td>
<td>819</td>
<td>8.260.489</td>
<td>8.855.457</td>
<td>9.240.064</td>
<td>9.292.484</td>
<td>9.342.288</td>
</tr>
<tr>
<td>Personnel occupé en ETP (sans intérimaires) (C 22 ou C 6.1)</td>
<td>ETP</td>
<td>149,2</td>
<td>149,6</td>
<td>152,9</td>
<td>134,3</td>
<td>126,3</td>
</tr>
<tr>
<td>V. Charges financières</td>
<td>65</td>
<td>1.205.830</td>
<td>2.235.043</td>
<td>2.988.545</td>
<td>925.237</td>
<td>663.120</td>
</tr>
<tr>
<td>II.E. Réductions de valeur sur créances commerciales XII.D.2 (C 5.10)</td>
<td>9112</td>
<td>-86.320</td>
<td>17.442</td>
<td>79.257</td>
<td>-58.996</td>
<td>86.386</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>9113 -</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Annexe : Comptes annuels restructurés
### COMPTE DES RÉSULTATS RESTRUCTURÉ

<table>
<thead>
<tr>
<th>RUBRIQUE</th>
<th>Codes</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>VENTES</strong></td>
<td>V</td>
<td>663.268.152</td>
<td>681.262.111</td>
<td>596.162.867</td>
<td>493.130.844</td>
<td>492.261.049</td>
</tr>
<tr>
<td>I.A. Chiffres d'affaire</td>
<td>70</td>
<td>639.811.503</td>
<td>655.419.498</td>
<td>564.074.718</td>
<td>460.441.641</td>
<td>461.557.755</td>
</tr>
<tr>
<td>I.D. Autres produits d'exploitation</td>
<td>74</td>
<td>23.456.649</td>
<td>25.842.613</td>
<td>32.088.149</td>
<td>32.689.203</td>
<td>30.703.294</td>
</tr>
<tr>
<td>- I.D. Subsides d'exploitation et montants compensatoires</td>
<td>740</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>(Voir Annexe XII.B) (C 5.10)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>I.B. Production stockée (des commandes en cours d'exécution (+) (-))</td>
<td>71</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Variation des en cours de fabrication et des produits finis)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>I.C. Production immobilisée</td>
<td>72</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### VENTES ET PRESTATION (HORS SUBSIDES)

| V   | 663.268.152 | 681.262.111 | 596.162.867 | 493.130.844 | 492.261.049 |

### Consommations intermédiaires

| CI  | 625.901.501 | 645.617.624 | 578.253.912 | 481.000.004 | 478.769.834 |

**II.A. Approvisionnements et marchandises**

| Achats | 60 | 554.285.141 | 568.551.466 | 494.713.427 | 402.807.002 | 397.513.223 |

**Variation de stocks (+) (-)**

**II.B. Services et biens divers**

| 61   | 71.616.360 | 77.066.158 | 83.540.485 | 78.193.002 | 81.256.611 |

### VALEUR AJOUTÉE BRUTE


### Frais de personnel et autres charges d'exploitation, hors amortissements, réductions de valeur et provisions pour risques et charges


**II.C. Rémunérations, charges sociales et pensions**

Annexe : Comptes annuels restructurés

<table>
<thead>
<tr>
<th>RUBRIQUE</th>
<th>Codes</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>II.G. Autres charges d'exploitation</td>
<td>640/8</td>
<td>595.450</td>
<td>771.205</td>
<td>422.124</td>
<td>292.801</td>
<td>397.599</td>
</tr>
<tr>
<td>II.H. Charges d'exploitation portées à l'actif au titre de frais de restructuration (-)</td>
<td>649</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>I.D. Subsides d'exploitation et montants compensatoires (-) (Voir Annexe XII.B) (C 5.10)</td>
<td>740</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>RÉSULTAT D'EXPLOITATION (AVANT AMORTISSEMENTS)</th>
<th>REAV</th>
<th>21.780.038</th>
<th>20.638.221</th>
<th>3.320.978</th>
<th>-5.360.571</th>
<th>439.281</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>- Amortissements d'exploitation</td>
<td>ADE</td>
<td>-4.384.397</td>
<td>-1.266.835</td>
<td>159.137</td>
<td>-2.322.605</td>
<td>-1.970.540</td>
</tr>
<tr>
<td>II.D. Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles</td>
<td>630</td>
<td>934.233</td>
<td>773.031</td>
<td>898.224</td>
<td>857.595</td>
<td>798.208</td>
</tr>
<tr>
<td>II.E. Réductions de valeur sur stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales (Dotations +, Reprises -)</td>
<td>631/4</td>
<td>-165.370</td>
<td>233.103</td>
<td>514.942</td>
<td>-496.481</td>
<td>180.531</td>
</tr>
<tr>
<td>II.F. Provisions pour risques et charges (Dotations +, Utilisations et reprises -)</td>
<td>635/7</td>
<td>3.615.534</td>
<td>260.701</td>
<td>-1.572.303</td>
<td>1.961.491</td>
<td>991.801</td>
</tr>
<tr>
<td>- IV.C. Subsides en capital imputés au résultat de l'exercice (Voir Annexe XIII.A) (C 5.11)</td>
<td>9125</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>RÉSULTAT D'EXPLOITATION (APRÈS AMORTISSEMENTS)</th>
<th>REAP</th>
<th>17.395.641</th>
<th>19.371.386</th>
<th>3.480.115</th>
<th>-7.683.176</th>
<th>-1.531.259</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Produits financiers</td>
<td>PF</td>
<td>1.956.249</td>
<td>1.525.948</td>
<td>1.412.524</td>
<td>205.109</td>
<td>195.251</td>
</tr>
<tr>
<td>IV.A. Produits des immobilisations financières</td>
<td>750</td>
<td>495.341</td>
<td>533.225</td>
<td>535.423</td>
<td>2.932</td>
<td>1.863</td>
</tr>
<tr>
<td>IV.B. Produits des actifs circulants</td>
<td>751</td>
<td>1.437.280</td>
<td>954.277</td>
<td>832.090</td>
<td>151.358</td>
<td>126.929</td>
</tr>
<tr>
<td>IV.C. Autres produits financiers (Hors subsides (752, 754, 755, 756, 759))</td>
<td>752/9</td>
<td>34.106</td>
<td>48.778</td>
<td>55.702</td>
<td>61.789</td>
<td>77.138</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Annexe : Comptes annuels restructurés

<table>
<thead>
<tr>
<th>RUBRIQUE</th>
<th>Codes</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>- V.C. Autres charges financières (Hors charges d'escomptes sur négociations de créances)</td>
<td>652/9</td>
<td>-10.478</td>
<td>-10.332</td>
<td>-10.691</td>
<td>-10.970</td>
<td>-10.679</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>RÉSULTAT FINANCIER (AVANT AMORTISSEMENTS)</th>
<th>RFAV</th>
<th>1.956.249</th>
<th>1.525.948</th>
<th>1.412.524</th>
<th>205.109</th>
<th>195.251</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>- Amortissements financiers</td>
<td>AF</td>
<td>0</td>
<td>-387.668</td>
<td>387.668</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>V.B. Réductions de valeur / Ralisations d'actifs circulants financiers ( Créances autres que commerciales et placements trésorerie et valeurs disponibles (Dotations +, Reprises -))</td>
<td>651</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>VII.B. Reprises de réduction de valeur sur immobilisations financières (-)</td>
<td>761</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>-387.668</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>VIII.B. Réductions de valeur sur immobilisations financières</td>
<td>661</td>
<td>0</td>
<td>387.668</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>RÉSULTAT FINANCIER (APRÈS AMORTISSEMENTS)</th>
<th>RFAP</th>
<th>1.956.249</th>
<th>1.138.280</th>
<th>1.800.192</th>
<th>205.109</th>
<th>195.251</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Produits exceptionnels</td>
<td>PE</td>
<td>703.681</td>
<td>87.283</td>
<td>0</td>
<td>1.659</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>VII.D. Plus-values sur réalisations d'actifs immobilisés</td>
<td>763</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>VII.E. Autres produits exceptionnels</td>
<td>764/9</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>X.B. Régularisation d'impôts et reprises de provisions fiscales</td>
<td>77</td>
<td>703.681</td>
<td>87.283</td>
<td>0</td>
<td>1.659</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>- Charges exceptionnelles</td>
<td>CE</td>
<td>-921.859</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>-1.829.334</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Annexe : Comptes annuels restructurés

<table>
<thead>
<tr>
<th>RUBRIQUE</th>
<th>Codes</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>VIII.E. Autres charges exceptionnelles</td>
<td>664/8</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>1.829.334</td>
</tr>
<tr>
<td>VIII.F. Charges exceptionnelles portées à l'actif au titre de frais de restructuration (-)</td>
<td>669</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>X.A. Impôts sur le résultat d’exercices antérieurs (Voir Annexe XV.A.2) (C 5.12)</td>
<td>9138</td>
<td>921.859</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

| RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (AVANT AMORTISSEMENTS)                             | REAV  | -218.178 | 87.283 | 0     | 1.659 | -1.829.334|

_ - Amortissements exceptionnels_  
AEX | 644.468 | 1.015.587 | -3.234.585 | 3.517.431 | -1.759.666 |

_ VII.A. Reprises d’amortissements et de réductions de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles (-)_  
760 | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |

_ VII.C. Reprises de provisions pour risques et charges exceptionnels (-)_  

_ VIII.A. Amortissements et réductions de valeur sur frais d’établissements, sur immobilisations incorporelles et corporelles_  
660 | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |

_ VIII.C. Provisions pour risques et charges exceptionnels (Dotations +, Utilisations et reprises -)_  
662 | -360.907 | -575.492 | 3.301.175 | -3.513.015 | 1.852.923 |

_ VIII.D. Moins-values sur réalisations d’actifs immobilisés_  
663 | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |

| RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (APRÈS AMORTISSEMENTS)                             | REAP  | 426.290 | 1.102.870 | -3.234.585 | 3.519.090 | -3.589.000|

_ Résultat total avant amortissements, charges financières et impôts_  
RTAV | 23.518.109 | 22.251.452 | 4.733.502 | -5.153.803 | -1.194.802 |
### Annexe : Comptes annuels restructurés

<table>
<thead>
<tr>
<th>RUBRIQUE</th>
<th>Codes</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Amortissements, réductions de valeur et provisions pour risques et charges</strong></td>
<td>ARP</td>
<td>-3.739.929</td>
<td>-638.916</td>
<td>-2.687.780</td>
<td>1.194.826</td>
<td>-3.730.206</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Charges financières des fonds de tiers</strong></td>
<td>CFT</td>
<td>-1.195.352</td>
<td>-2.224.711</td>
<td>-2.977.854</td>
<td>-914.267</td>
<td>-652.441</td>
</tr>
<tr>
<td>V.A. Charge des dettes</td>
<td>650</td>
<td>1.195.352</td>
<td>2.224.711</td>
<td>2.977.854</td>
<td>914.267</td>
<td>652.441</td>
</tr>
<tr>
<td>V.C. Escompte sur la négociation de créances (Voir Annexe XIII.E) (C 5.11)</td>
<td>653</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>- IV.C. Subsides en intérêts (Voir Annexe XIII.A) (C 5.11)</td>
<td>9126</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>RÉSULTAT DE L’EXERCICE AVANT IMPÔTS</strong></td>
<td>REAV</td>
<td>18.582.828</td>
<td>19.387.825</td>
<td>-932.132</td>
<td>-4.873.244</td>
<td>-5.577.449</td>
</tr>
<tr>
<td>IXbis. Prélèvement (+) ou transfert(-) sur les impôts différés</td>
<td>780/680</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>- X.A. Impôts sur le résultat de l’exercice (sans les impôts sur le résultat d’exercices antérieurs)</td>
<td>670/3</td>
<td>-6.200.000</td>
<td>-6.805.000</td>
<td>-97.242</td>
<td>-17.000</td>
<td>-229.579</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>XI. RÉSULTAT DE L’EXERCICE</strong></td>
<td>9904</td>
<td>12.382.828</td>
<td>12.582.825</td>
<td>-1.029.374</td>
<td>-4.890.244</td>
<td>-5.807.028</td>
</tr>
<tr>
<td>XII. Prélèvement (+) ou transfert (-) sur les réserves immunisées</td>
<td>789/689</td>
<td>0</td>
<td>800.000</td>
<td>541.743</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>XIII. RÉSULTAT DE L’EXERCICE (À AFFECTER)</strong></td>
<td>9905</td>
<td>12.382.828</td>
<td>13.382.825</td>
<td>-487.631</td>
<td>-4.890.244</td>
<td>-5.807.028</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Ouvrages spécialisés :


Cours EPFC :

Sites internet :

http://www.toyota.co.jp/en : Site officiel de Toyota
http://www.toyota-global.com : Site officiel en anglais de Toyota.
http://oica.net : Statistiques pour la production automobile.
http://www.lecho.be : Site belge à vocation économique.
http://www.scion.com : Site officiel de la marque Scion.
http://www.bnb.be : Comptes annuels de Toyota Belgium S.A.