

assurland.com

Le comparateur d'assurances

Comparez les offres de
48 assureurs

Point de vue

Comment le conte de fées Toyota a volé en éclats, par Michel Freyssenet et Koichi Shimizu

LE MONDE | 16.02.10 | 13h36 • Mis à jour le 16.02.10 | 13h36

L'accession de Toyota à la première place des constructeurs automobiles mondiaux a donné lieu à une surenchère de louanges pour son fameux système de production. Le rappel massif de véhicules défectueux semble avoir l'effet inverse. Toyota était-il faillible ou aurait-il oublié ses principes ? Les travaux de recherche sur son système n'ont cessé pourtant d'en montrer depuis deux décennies les limites et les transformations. En vain.

Le divorce entre l'image d'excellence en tout domaine que beaucoup avaient de Toyota et une réalité plus commune apparaît maintenant au grand jour. La surprise et l'émotion sont à la hauteur des mythes véhiculés et s'ajoutent aux désillusions sur le cours du monde. A côté des turpitudes financières, il restait au moins des firmes industrielles sérieuses. Et voilà qu'eux aussi ils trichent.

Il faut dire que le conte de fées était beau. Théorisé par des chercheurs du Massachusetts Institute of Technology (MIT) dans leur best-seller : *The Machine that Changed the World*, le système de production de Toyota était une merveilleuse machine qui résolvait et la crise du travail et la crise de productivité des années 1970. Il aurait permis à des salariés à l'emploi et à la carrière garantis de se libérer de leur travail parcellisé en imaginant d'ingénieuses solutions aux problèmes qui perturbent la régularité et la qualité de la production, aux nombreux gaspillages de temps et de matière qui élèvent les coûts, et aux rigidités qui empêchent de répondre en temps voulu à une demande de plus en plus variable, variée et exigeante.

Beaucoup furent séduits d'un bout à l'autre de l'échiquier politique et intellectuel, comme il en avait été pour le fordisme durant l'entre-deux-guerres. Le toyotisme, non seulement a été tout autre chose, mais Toyota a dû l'abandonner pour l'essentiel en 1990. Depuis il n'a pas su rebâtir une nouvelle cohérence stratégique, organisationnelle et sociale. Là réside la crise de Toyota.

Le système de production de Toyota a été un système permettant de mettre en oeuvre une stratégie de profit basée sur la réduction permanente des coûts. Cette stratégie s'est imposée dans les années 1950, quand la distribution du revenu national ne permettait pas encore un décollage de la demande intérieure. L'originalité de Toyota, et il fut le seul des constructeurs japonais à le faire, fut de la conserver après l'envol du marché automobile. Une stratégie gagne-petit donc, mais qui sous certaines conditions peut rapporter gros.

Il faut éviter de prendre des risques en matière de capacité, de produits, de machines et de financement. Il faut aussi une demande en quantité et diversité prévisible, des taux de change stabilisés, un rapport de

force avec les salariés sous contrôle. Telles sont les limites de cette stratégie.

Pour la mettre en oeuvre, Toyota a bâti un "compromis social" avec les salariés et les fournisseurs : garantie d'emploi pour les uns et de commandes pour les autres, sous réserve d'appliquer au jour le jour les méthodes mises au point de réduction des coûts. En interne, cette réduction a été obtenue par un système contraignant faisant dépendre la rémunération mensuelle, le poste, l'emploi et la carrière de la réalisation des objectifs, fixés par la direction à chaque équipe de travail, de réduction des "temps standards", c'est-à-dire des temps établis pour effectuer tâches et opérations.

Les innovations techniques et organisationnelles, qui ont fait la renommée de Toyota, ont toutes visé à la fois à aider et à obliger les salariés à atteindre les objectifs. Ceux-ci n'ont pu l'être en outre que grâce à une production planifiée, ajustable seulement à la marge (5 %), et non par un système qui, selon la légende, aurait été capable de s'adapter aux moindres variations de la demande. Enfin, la réduction des prix pratiqués par les fournisseurs n'a pas été obtenue grâce à un partenariat équilibré, mais par l'obligation d'appliquer les méthodes Toyota et par la mise en concurrence permanente d'au moins deux fournisseurs pour une même pièce.

Ce système fit le succès de Toyota jusqu'en 1990, année où il a implosé au Japon même. Alors qu'il cherchait à répondre à une augmentation de la demande automobile, Toyota ne put trouver la main-d'oeuvre nécessaire et ses salariés refusèrent de faire plus d'heures supplémentaires.

Pour rendre plus attractif et supportable le travail dans ses usines, Toyota dut réviser son système. Nous posons la question : "Toyota abandonne-t-il le toyotisme ?" (*Le Monde* du 21 janvier 1997). La réponse était oui : salaires et bonus, non plus selon la réalisation de l'objectif de réduction des temps fixé à chaque équipe, mais selon des gains de productivité des établissements, de la qualification des salariés et de leur ancienneté ; coupure du flux continu par des stocks tampons ; abandon des heures supplémentaires ; suppression des équipes de travail et des chefs d'équipe, etc.

Le marasme économique dans lequel l'éclatement de la bulle immobilière plongea le Japon, l'obligation faite aux constructeurs japonais de produire et de se fournir dans les pays où ils exportaient, les fluctuations plus fréquentes de la demande et des taux de change arrêtaient la progression de la production et la rendirent plus variable. Pour y faire face, Toyota introduisit le travail temporaire qui atteignit le tiers de la main-d'oeuvre directe. La cohésion sociale de la firme en fut cassée. Les nombreuses usines nouvelles créées à l'étranger eurent à trouver leur voie entre un système Toyota en train de changer au Japon et les contraintes et spécificités locales. Les résultats furent moins brillants, notamment en Europe, que ceux obtenus au Japon avant 1990.

Les premières difficultés apparurent : prix moins concurrentiels, baisse de qualité et nombreux rappels à partir de 2003. Toyota diminua le nombre de travailleurs temporaires et reconstitua les équipes de travail. Non seulement ces mesures ne suffirent pas, mais les problèmes s'amplifièrent en raison des "succès" de l'industriel, dus essentiellement aux défaillances de ses concurrents au Japon et aux Etats-Unis.

Entre 1998 et 2007, la production mondiale de Toyota est passée de 4,6 à 9,5 millions. Elle a autant progressé en dix ans qu'en cinquante ans. C'est dans la hâte que de nouvelles capacités de production furent créées et le réseau de fournisseurs mondialisé. Pour répondre à la demande des "nouveaux riches" aux Etats-Unis, il produisit des 4 × 4 polluants et arrogants, que la notoriété de véhicule hybride Prius

occulta. Il eut recours aussi à la vente à crédit à des ménages non solvables. Le retournement brutal de la demande avec la crise et le renchérissement tout aussi brutal du yen l'ont en conséquence touché de plein fouet, lui causant ses premières pertes.

En raison de la crise du travail des années 1990 et d'une croissance trop rapide dans les années 2000, Toyota n'a pas réussi à bâtir un nouveau compromis de gouvernement d'entreprise. Revenir au toyotisme des origines serait illusoire. Les conditions macroéconomiques et sociétales pour cela n'existent plus. Il lui reste rien moins qu'à inventer un nouveau modèle productif.

Michel Freyssenet est directeur de recherche CNRS, sociologue, cofondateur du Groupe d'étude et de recherche permanent sur l'industrie et les salariés de l'automobile (Gerpisa) ;

Koichi Shimizu est doyen de la faculté d'économie, université d'Okayama et membre du Gerpisa.

Article paru dans l'édition du 17.02.10

Le Monde.fr

- » A la une
- » Le Desk
- » Opinions
- » Archives
- » Forums
- » Blogs
- » Examens
- » Culture
- » Economie
- » Météo
- » Carnet
- » Immobilier
- » Emploi
- » Voyages
- » Programme
Télé
- » Newsletters
- » RSS
- » Le Post.fr
- » Talents.fr
- » Sites du groupe

Abonnez-vous au Monde.fr - 6€

visitez Le Monde.fr

© Le Monde.fr | Fréquentation certifiée par l'OJD | CGV | Mentions légales | Qui