

DU TOYOTISME RÉEL À UN NOUVEAU TOYOTISME ?

Michel Freyssenet

Une exigence de description

Dans le n°6 des Actes du GERPISA intitulé « Des réalités du toyotisme » paru en février 1993 ¹, Christian Berggren, Masami Nomura et Jean-Pierre Durand attiraient déjà l'attention sur la nécessité d'une connaissance plus précise de la réalité du travail et de l'organisation et de l'évolution récente du rapport salarial chez Toyota, pour ne pas céder une fois de plus à l'illusion du *one best way* que serait aujourd'hui la *lean production* théorisée par James P. Womack, Daniel T. Jones et Daniel Roos du MIT dans leur ouvrage *The Machine that Changed the World* (1990) ².

Les deux textes de Koïchi Shimizu et de ses collègues du GEMIC (Groupe d'études sur les modèles industriels contemporains), qui composent ce huitième numéro des *Actes du GERPISA*, apportent des informations et des analyses qui confortent l'idée que le toyotisme réel diffère sur des points importants de l'image qui en est donnée ou que l'on a construite de lui dans d'autres pays, et surtout que Toyota est en train d'abandonner quelques principes fondamentaux de la théorie de Taiichi Ohno. S'il en est ainsi, cela veut dire que le modèle industriel auquel nombre de constructeurs européens et américains disent se rallier n'est pas exactement celui qu'ils imaginent et surtout qu'il est lui-même en train de changer, ayant rencontré des limites économiques, organisationnelles, sociales et politiques. Il vaut donc la peine de regarder de près l'évolution de Toyota.

Le travail de nos collègues japonais est significatif de la démarche qui est celle du programme international du GERPISA, « Emergence de nouveaux modèles industriels », dont ils sont des participants actifs. Au principe de ce programme, nous avons placé fermement une exigence de description. Il nous a semblé en effet que nombre de théorisations actuelles sur le « nouveau modèle productif », qui serait en train de se substituer au modèle taylorien-fordien, faisaient fi de bien des aspects de la réalité, rapidement considérés comme secondaires ou tout simplement oubliés ou ignorés, et concluaient hâtivement que le modèle toyotiste était le seul modèle performant et approprié à un marché mûr et internationalisé.

¹ Christian Berggren, « Lean Production. The end of History? », Masami Nomura, « Farewell to Toyotism? Recent trend of a Japanese Automobile Company », et l'introduction du dossier par Jean-Pierre Durand.

² Édition française. James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Roos, *Le système qui va changer le monde*, Préface de Raymond H. Lévy, Dunod, Paris, 1992, 349p.

L'exigence de description se traduit au sein du programme, notamment par deux types de travaux, dont les deux textes de ce numéro sont des illustrations.

Le premier type consiste à faire une radiographie en 20 thèmes de chaque firme automobile et des changements que chacune d'elles a connus depuis le début des années soixante-dix. Cet effort d'exhaustivité (limité bien sûr aux données disponibles) a un double but: fournir aux autres membres du réseau les connaissances factuelles indispensables pour que les échanges et les comparaisons ne se fassent pas sur la base d'une information tronquée, dépassée ou tout simplement fausse; s'astreindre à se remémorer et à prendre en compte tous les aspects de la vie des entreprises étudiées, afin de ne pas passer sous silence certains traits qui contreviendraient ou seraient contradictoires avec l'image stylisée ou idéalisée qui en est construite. Le texte « Toyota. Résultats provisoires des études sur les vingt thèmes » correspond à ce premier type de travail. Bien qu'encore incomplète, cette radiographie mérite à nos yeux d'être dès maintenant publiée dans les Actes, tant elle apporte des informations peu connues ailleurs qu'au Japon et rarement rassemblées.

Le deuxième type de travaux consiste à retracer la trajectoire de chaque firme automobile depuis 1974 en analysant comment elle a cherché des solutions aux problèmes nouveaux qu'elle a rencontrés et aux crises qu'elle a dus affronter et comment elle a tenté de mettre en cohérence les solutions qui ont prévalu pour leur donner une pleine efficacité, dessinant peut-être ainsi un modèle ou une variante de modèle propre. Le premier texte de Koïchi Shimizu (avec la collaboration de Masami Nomura) « Trajectoire de Toyota. Rapport salarial et système de production » s'inscrit dans le cadre de ce travail. Bien qu'il ne soit qu'une étape dans la reconstitution de la trajectoire de cette firme, dans la mesure où il est principalement centré sur l'évolution du rapport salarial, nous le publions quand même, car il permet de mieux comprendre le sens de certains dispositifs toyotiens et les tendances actuelles de l'organisation et des relations de travail de la firme.

La présentation faite ici des travaux de nos collègues japonais s'appuie sur les deux textes cités ¹, mais également sur les développements oraux de leurs auteurs lors de l'exposé qu'ils en ont fait à la « Première Rencontre Internationale du GERPISA » et surtout sur un troisième texte de Koïchi Shimizu, intitulé « Système du salaire toyotien. Une analyse qualitative et quantitative » ², écrit pour le Séminaire International du CEPREMAP d'Octobre 1993.

Parmi les thèmes traités, les résultats qui permettent d'éclairer ou de répondre à quelques interrogations actuelles des membres du réseau sont privilégiés. Ils permettent en outre de formuler de nouvelles questions.

¹ Ils ont été présentés à la « Première Rencontre Internationale du GERPISA », 17-19 juin 1993, Institut International de Paris-La Défense.

² Ce troisième texte a été présenté au Séminaire International du CEPREMAP, « Mode de régulation au Japon et relation internationales: de l'histoire longue aux transformations récentes », Paris, 14_16 Octobre 1993.

1. Des salariés à la participation relative et sélective, malgré de puissantes incitations, salariales notamment

On a fait de la participation des salariés à l'amélioration des performances une des sources majeures de la compétitivité des firmes japonaises. Différents ouvrages et articles ont répandu l'idée selon laquelle les ouvriers de fabrication de Toyota amélioreraient de manière continue et relativement volontaire la production en volume, qualité, délais et coûts en repérant les problèmes, en cherchant des solutions et en les mettant en oeuvre sans retard, soit au cours de leur activité même, soit à travers la procédure des suggestions et les cercles de qualité.

On peut lire par exemple dans l'ouvrage du MIT : « *Dans une usine au plus juste, telle que Takakoa... chaque fois qu'un incident se produit quelque part dans l'usine, n'importe quel employé sachant comment résoudre le problème se précipite pour donner un coup de main.(...) L'usine au plus juste possède deux caractéristiques incontournables: elle délègue le maximum de tâches et de responsabilités aux intervenants apportant effectivement de la valeur ajoutée au produit, les ouvriers sur chaîne; elle fonctionne sur un système de détection et de solution précoce des défauts... Au bout du compte, c'est l'équipe qui devient le moteur de l'usine au plus juste toute entière* »¹.

Il semble bien que cette description soit une représentation idéalisée de la réalité. Celle qui nous est dépeinte à travers les textes de ce numéro est en effet quelque peu différente.

1.1. Deux façons de participer

Au point de départ des activités d'amélioration (kaizen)² il y a la fixation lors du lancement d'un nouveau véhicule des temps standards et de l'effectif nécessaire.

À partir d'un premier découpage des tâches standard par le département des techniques de production (les Méthodes), une équipe d'essai, composée d'agents de maintenance et d'ouvriers de fabrication sélectionnés, établit des temps provisoires et plutôt lâches, valables pour les trois premiers mois de fabrication, au cours desquels la production (produit et process) n'est pas encore stabilisée et les opérateurs découvrent la variété des opérations qu'ils ont à effectuer et acquièrent les automatismes de geste et la dextérité nécessaires. Au terme de cette période, de nouveaux temps sont fixés par les Méthodes. C'est à partir de ce moment-là que sous la direction des contremaîtres et des chefs d'atelier les ouvriers sont engagés dans des activités d'amélioration, avec l'aide de l'équipe de maintenance pour les modifications mineures et éventuellement des ingénieurs du service technique du département en cas de modifications importantes. Les améliorations conduisent à une redéfinition et un redécoupage des tâches, dont le contremaître fixe les temps nécessaires pour les exécuter, après les avoir lui-même effectuées. À partir de ces nouveaux temps, il redimensionne l'effectif maintenant suffisant.

¹James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Roos, *op.*, cité p.117.

² Chez Toyota, les activités de *kaizen* désignent les activités visant à réduire les coûts de production: matière, machines et personnel.

L'information importante que nous apporte nos collègues japonais est qu'il y a dans les faits deux types d'activités d'amélioration. Les améliorations qui ont un effet significatif sur la productivité, les temps et l'effectif émaneraient, pour 80 à 90% d'entre elles, des contremaîtres, qui les présentent au nom de leur équipe. Bien que le bénéfice en termes de salaire retombe sur tous, comme on le verra plus loin, leurs auteurs réels y trouvent cependant leur compte. Ils sont d'autant mieux appréciés et susceptibles d'être rapidement promus qu'ils parviennent à faire diminuer les temps de production. Les améliorations émanant véritablement des ouvriers de fabrication portent en fait essentiellement sur les conditions de travail, la sécurité, l'augmentation de leurs connaissances et de leur compétence et la qualité des produits ¹. Bien que de portée plus limitée, mais néanmoins non négligeable, elles ont cependant, aux yeux de la direction de Toyota, pour principal mérite d'être un moyen important pour entretenir un esprit coopératif.

Cette participation relative et sélective, si elle est exacte, pose problème

Non seulement, elle contrevient à l'image de salariés actifs et acceptant collectivement et volontairement d'améliorer les performances, mais elle met en doute l'efficacité (ou la réalité) des trois principaux facteurs, qui ont paru à beaucoup rendre compréhensible l'implication supposée continue et générale des travailleurs japonais. Tout d'abord, les garanties de fait d'emploi, de salaire et de carrière et le syndicalisme d'entreprise. Ensuite, l'intérêt du travail qui ne serait plus parcellisé et monotone, grâce à une organisation « qualifiante » permettant la polyvalence et la multifonctionnalité, voire une relative « indivision » des tâches, et à des pratiques d'information, de consultation, de discussion et de promotion des salariés aboutissant à une « intellectualisation » des cols bleus et de leur travail ². Enfin, les normes et les valeurs locales seraient aux yeux de certains la troisième série de facteurs expliquant le comportement prêté aux salariés japonais.

1.2. Un salaire lié à la participation à la réduction des temps de production

Leur participation relative serait d'autant plus notable que le système de salaire toyotien n'a pas été fondé seulement, jusqu'en mars 1993, sur l'idée que le salaire est la rémunération de la tâche effectuée, mais aussi sur l'idée que « *le salaire doit refléter les*

¹ Cette observation correspond à ce que Helena Hirata et moi-même avons pu observer dans la sidérurgie japonaise en 1982. L'analyse du contenu des suggestions et des propositions des cercles de qualité, de plusieurs établissements, faisait apparaître que plus d'un tiers d'entre elles concernaient les conditions de travail, la sécurité et l'environnement. De plus une bonne part de celles réduisant les coûts ou améliorant la qualité proposaient des solutions qui en même temps améliorent les conditions de travail, laissant penser que le premier aspect était le moyen d'obtenir le second, au point que parfois les gains prévus sur les coûts correspondaient aux dépenses pour les conditions de travail. Enfin, nous avons pu constater, non sans surprise, que des suggestions, en proportion non négligeable, paraissaient faites pour se débarrasser de l'obligation d'en présenter, tant leur contenu était de peu d'intérêt, voire traduisait un esprit de dérision à l'égard de certains aspects de la vie de l'atelier ou de l'entreprise.

² Benjamin Coriat développe ce point de vue dans son ouvrage *Penser à l'envers*. Christian Bourgois éditeur. Paris. 1991. 186 p.. Voir chapitre IV, page 73-106.

efforts consacrés par les salariés pour augmenter l'efficacité de la production »¹. Si l'on suit l'analyse que Koïchi Shimizu en fait, cela serait même son trait essentiel. Il aurait été mis place conjointement aux innovations organisationnelles de Taiichi Ohno, afin de mobiliser les salariés. « *L'idée centrale de cette réforme est de fixer le salaire en fonction de l'accroissement de la productivité obtenue par les salariés en améliorant les procédés de fabrication et les tâches* »². De par son mode de calcul, le salaire toyotien paraît en effet conçu pour être une puissante incitation à participer, individuellement et collectivement, à l'élévation de la productivité. Ce point est important, et mérite d'être examiné de près. On rappellera d'abord ici les traits principaux du système, puis on montrera les mécanismes d'incitation au *kaizen* (version Toyota) qu'il contient, en synthétisant les informations nouvelles détaillées fournies par les textes de ce numéro et par d'autres données citées en référence.

Du début des années cinquante jusqu'à la fin des années quatre-vingt, il existe un seul système de salaire pour l'ensemble des salariés de Toyota, à l'exception des cadres dirigeants, allant du chef de section (*kacho*) aux administrateurs, qui eux reçoivent un salaire mensuel fixe. Le salaire annuel (non comprise la somme versée lors du départ en retraite, pouvant atteindre 40 mois de salaire) se décompose chez Toyota en trois parties³ : d'abord les salaires mensuels proprement dits comprenant les allocations familiales, ensuite le paiement des heures supplémentaires et autres rémunérations pour remplacements, travail de nuit et tâches spéciales, enfin le bonus versé deux fois l'an. Chacune de ces parties représente respectivement en moyenne et en année normale 53%, 17% et 30% du salaire annuel.

L'augmentation des salaires et de leurs différentes composantes est décidée une fois par an, lors de l'offensive de printemps (le *shunto*). Toyota semble jouer un rôle leader dans la détermination des augmentations pour la branche automobile.

Le bonus peut être, on le sait, fortement diminué en cas de difficultés de l'entreprise, et constitue un moyen efficace d'ajustement conjoncturel de la masse salariale. Cependant par le passé, les occasions de procéder à de tels ajustement ont été rares. Le montant, du bonus pour chaque salarié, dépendait pour 75% du salaire de base et pour 25% de la classification⁴.

Le salaire mensuel proprement dit (non compris les allocations familiales) comprenait trois parts: un salaire de base (40%), une rémunération correspondant à l'accroissement de la productivité (59,5%) et une rémunération correspondant au poste (0,5%).

Le salaire de base était fixé individuellement en fonction de la classification, de l'ancienneté, de la capacité et du résultat. Le poids respectif de ces critères n'est pas encore très clair dans ce qui nous est dit. Ils semblent jouer de la façon suivante. Il y a

¹ Koïchi Shimizu, « Le système de salaire toyotien. Une analyse qualitative et quantitative », *op. cit.*, p.2

² *Ibidem*, p.3.

³ La structure du salaire et les parts respectives qui le composent sont sensiblement différentes chez Nissan. Voir Masanori Hanada. « Modalité de la fixation des salaires au Japon et en France: étude du bulletin de paye chez Nissan et Peugeot », Séminaire international « Mode de régulation au Japon et relations internationales: de l'histoire longue aux transformations récentes », Paris, 14-15-16 Octobre 1993, CEPREMAP.

⁴ Masami Nomura, « Farewell to Toyotism? Recent Trend of a Japanese Automobile Company », *Actes du GERPISA*, février 1993, n°6, p. 66.

au départ quatre salaires de base d'entrée dans l'entreprise (revalorisés chaque année) qui dépendent du niveau scolaire du salarié à l'embauche: diplôme d'études secondaires correspondant à « exécutant de niveau inférieur » (9C), diplôme d'université cycle court ouvrant aux postes d'exécutant de niveau moyen (9B), diplôme d'université cycle long permettant d'accéder aux emplois d'exécutant de niveau supérieur (9A), le titulaire d'une maîtrise devenant directement « Moniteur adjoint » (80). L'année suivant le recrutement, ces quatre salaires de base revalorisés sont majorés, pour les personnes concernées, par le taux d'augmentation annuel, décidé au moment de l'offensive de printemps, et ainsi à chaque année d'ancienneté. Le salaire de base de chaque salarié varie ensuite selon l'évaluation de sa capacité et de ses performances, faite par son supérieur hiérarchique. Celui-ci doit le noter entre 2 et 4 points, en fonction notamment de son implication dans les activités d'amélioration. Cette évaluation annuelle sert de plus pour la promotion: il faut avoir la note maximale pendant trois périodes consécutives pour avoir le droit de suivre la formation nécessaire pour accéder à la classification supérieure. Or, le taux d'augmentation annuel fixé lors du *shunto* est modulé en fonction de la classification. On voit donc que, mis à part la revalorisation annuelle du salaire d'entrée et le taux d'augmentation par année d'ancienneté s'appliquant à ce salaire, le salaire de base de chaque salarié est dépendant de l'évaluation qui est faite de son implication dans les activités de *kaizen*, directement par la note attribuée et indirectement par la promotion qu'elle rend possible ou non.

Or le salaire de base est déterminant pour le reste de la rémunération. C'est évident en ce qui concerne les heures supplémentaires et le bonus. Mais il est aussi décisif pour la rémunération correspondant à l'accroissement de la productivité, car elle est le produit d'un coefficient d'efficacité productive appliqué au salaire de base. Koïchi Shimizu a calculé qu'une différence de 10.000 yens de salaire de base entre deux ouvriers de fabrication ayant le même coefficient d'efficacité productive et faisant le même nombre d'heures supplémentaires entraînait une différence de 29.000 yens de salaire mensuel.

Il décrit en détail dans sa communication au Séminaire International du CEPREMAP comment le coefficient était calculé et quelles ont été les modifications que ce calcul a connues de 1950 à 1990. À vrai dire, ce calcul et son évolution ne sont pas simples et témoignent probablement d'un sérieux « bricolage » au gré des discussions et des problèmes rencontrés. Au début, il est calculé de la même façon pour tout le monde quel que soit le secteur d'affectation : c'est-à-dire mensuellement et par équipe, une équipe étant délimitée par un produit identifiable. Il prend en compte les temps standard (brut et net) par unité de produit, le volume fabriqué et le temps effectif de production. Pour augmenter à court terme le coefficient, il faut réduire le temps effectif de production pour un volume donné en intensifiant le travail. Pour l'augmenter sur le long terme, il faut en plus agir sur les temps standard: réduire les temps d'attente et d'arrêt et réduire les temps de fabrication eux-mêmes. D'où l'importance des activités de *kaizen* et du contremaître qui fixait seul jusqu'en 1971 les temps standard. Le coefficient obtenu porte alors bien son nom de « coefficient d'efficacité productive ».

Une différence de calcul a été ensuite introduite entre la fabrication, la maintenance et les services. Ces deux derniers secteurs ont été dotés d'un coefficient correcteur s'appliquant au coefficient moyen d'efficacité productive des équipes de fabrication de leur atelier ou département, leur propre efficacité n'étant pas mécaniquement liée aux performances de ces équipes. Mais ce nouveau mode de calcul, s'il était moins pénalisant pour les ouvriers d'entretien, les employés et les cadres, ne permettait pas,

aux yeux de la direction, de les inciter suffisamment à être plus efficaces. Le calcul de leur nouveau coefficient a maintenu l'idée du coefficient correcteur, sous la forme d'un pourcentage du coefficient global d'efficacité de la firme. Mais il a été ajouté dans l'équation salariale un « coefficient d'effectif », qui exprime directement la capacité du service à réduire le temps de travail nécessaire pour effectuer le travail attribué. Dans le cas de la maintenance et des services administratifs et techniques, le balancement apparaît remarquable entre deux logiques: celle poussant vers une relative institutionnalisation et vers le nivellement du coefficient en le liant au coefficient d'efficacité globale de la firme, et celle tendant à ce qu'il soit l'expression directe des efforts de productivité des intéressés eux-mêmes.

Au même moment, le calcul du coefficient des équipes de travail devient lui aussi composite. Le coefficient propre de l'équipe ne compte plus que pour 3/4. Il est corrigé par l'introduction, comme pour la maintenance et les services, du coefficient global d'efficacité de la firme, que l'on fait intervenir alors pour 1/4. Comment interpréter cette évolution? On peut supposer que les équipes de fabrication ont fait valoir qu'une partie de leurs efforts se répercutait sur l'efficacité globale de la firme et qu'il convenait qu'elles en bénéficient elles aussi. Du point de vue de la Direction, cette amorce « d'institutionnalisation » a pu avoir aussi des aspects positifs: on peut penser en effet qu'il ne servait à rien pour elle d'avoir des équipes performantes et d'autres qui l'étaient beaucoup moins. Des disparités trop fortes pouvaient être organisationnellement et socialement dommageables. Le lien fait avec l'efficacité globale de la firme pouvait être une incitation à une homogénéisation des efforts.

Le coefficient change de nom à partir de ce moment-là. Il est appelé « coefficient de rémunération de la production ». Dans les années 70 et 80, ce système a connu encore quelques modifications.

Les trois secteurs, fabrication, maintenance et services, sont devenues quatre: la fabrication fusionnant avec l'approvisionnement, la maintenance se divisant en deux: les équipes d'entretien et de *kaizen* d'un côté, les services techniques, ingénierie comprise, de l'autre, les services administratifs enfin.

La fixation des temps standard a été également modifiée en 1971. Le système avait en effet une faille. Les contremaîtres fixaient jusque-là périodiquement, sans contrôle particulier, on l'a vu, les temps standard en fonction des gains de temps obtenus par les améliorations apportées. Ils ont eu cependant tendance à faire peu diminuer le temps standard pour accroître son écart avec le temps effectif, faisant ainsi artificiellement monter le coefficient d'efficacité de leur équipe. Ce fait, signalé alors par Toyota, est intéressant à plus d'un titre. Les rapports de travail, comme dans les entreprises que nous connaissons en Europe, ne vont pas sans ruse et compromis. Les contremaîtres, comme ailleurs, sont dans une position ambivalente. Ils doivent concilier les impératifs de la direction et gagner un minimum de confiance auprès des ouvriers ¹. Il est possible d'ailleurs que la pratique des contremaîtres, dénoncée par la Direction, ait été un phénomène des années soixante, au moment où la production de Toyota explose littéralement. À partir de 1971, les temps standard calculés par les contremaîtres ont dû être approuvés par les Méthodes pour qu'ils soient reconnus officiellement. Une règle

¹ Koïchi Shimizu signale une autre pratique des chefs de groupe et des chefs d'équipe significative de leur position. Afin d'améliorer le coefficient de leur équipe, il n'était pas rare, bien que cela n'ait pas été autorisé officiellement, qu'ils travaillent eux-mêmes à la production: n'étant pas comptés dans le temps standard, il augmentait ainsi la productivité.

simple a été, semble-t-il, appliquée: l'alignement périodique du temps standard sur le temps effectif. La dernière modification du système a consisté à atténuer les fluctuations du coefficient d'un mois sur l'autre: tant pour le coefficient d'efficience de l'équipe que pour le coefficient global de la firme. Le résultat du mois considéré n'intervient plus que pour 1/6ème. L'évolution du coefficient moyen des équipes a joué significativement dans l'augmentation des salaires sur longue période, puisqu'il est passé de 0,9 en 1957 à 1,5 à la fin des années 80 ¹.

1.3. Quelques conclusions et réflexions

Le système de salaire de Toyota comprenait donc deux dispositifs majeurs visant à inciter les salariés à s'impliquer dans l'amélioration de la productivité: un dispositif individuel à travers le salaire de base et ses effets en chaîne sur les autres parties de la rémunération, et un dispositif collectif à travers le « coefficient de rémunération de la production » de l'équipe et de la firme. C'est pourquoi, Koïchi Shimizu ne parle pas de salaire à l'ancienneté chez Toyota, mais de « salaire d'efficience participatif ».

Ce système a connu des modifications importantes tendant dans l'ensemble à atténuer l'impact sur la rémunération des seuls efforts individuels ou collectifs au sein de l'équipe de travail. Cette *relative* « institutionnalisation » n'a cependant pas enlevé au salaire toyotien le caractère de machine, passablement sophistiquée et apparemment puissante, pour impliquer les salariés dans l'accroissement de la productivité.

Taiichi Ohno ne mentionne pas le système de salaire de Toyota dans son ouvrage ², pas plus il est vrai que les autres traits du rapport salarial dans cette firme. Est-ce que pour lui le salaire toyotien est un aspect non essentiel du « système de production Toyota »? Est-ce au contraire une formule réaliste évidente pour obtenir la participation des salariés? Taiichi Ohno est avant tout un ingénieur de production qui *a posteriori* tente de transmettre les enseignements qu'il tire de son expérience dans le domaine qui est le sien. Il n'empêche qu'un système de production ne tient pas tout seul. Parmi ses conditions de possibilité, il y a un rapport salarial adéquat. Or les rapports salariaux ne peuvent être les mêmes ou équivalents de partout, et ils évoluent par définition. Moins compréhensible est donc l'absence d'analyse de cet aspect dans l'ouvrage de James P. Womack, Daniel T.Jones et Daniel Roos, qui se sont appuyés pourtant sur de nombreuses recherches.

Pour l'heure, ces oublis majeurs nous confortent dans la démarche qui est la nôtre: ne pas s'en tenir aux présentations *ex-post* des modèles industriels par leurs inventeurs, qui rationalisent et occultent partiellement une expérience beaucoup plus incertaine et contingente qu'ils ne le disent. Il nous faut prendre en compte, historiquement et autant que faire se peut, tous les aspects et domaines de la vie d'une entreprise et tous les changements qu'ils ont connus, non seulement pour ne pas sous-estimer ou méconnaître tel ou tel dispositif, mais aussi pour en comprendre le sens et l'usage.

À ce point de la lecture des travaux de nos collègues japonais, nous sommes cependant devant une contradiction. Ils nous décrivent un système salarial lourdement incitatif. Mais ils nous disent par ailleurs que les salariés s'impliquent beaucoup moins qu'on ne le pense dans les activités d'amélioration de la productivité.

¹ Koïchi Shimizu, *op. cité*, p. 10.

² Taiichi Ohno, *L'esprit Toyota*, Masson, Paris, 1989, 132p. Edition originale en japonais, 1978.

1.4. Comment comprendre qu'un système de salaire aussi lourdement incitatif pour améliorer la productivité ne se soit pas accompagné d'une participation plus active des salariés?

L'incitation salariale ne semble pas avoir été suffisante pour que les ouvriers de fabrication soient les auteurs principaux des propositions d'amélioration de la productivité, si l'on en croit nos collègues japonais. Cela est d'autant plus étonnant que l'incitation individuelle apparaît mathématiquement plus importante que l'incitation collective sur le long terme, pour chaque individu et relativement aux autres, dans la mesure où elle conditionne la promotion.

Dans sa communication au Séminaire international du CEPREMAP, Koïchi Shimizu nous donne peut-être quelques éléments de réponse. Bien que les salariés n'aient eu alors aucune connaissance des critères d'évaluation auxquels ils étaient soumis, l'évaluation des contremaîtres était en fait encadrée par des règles, dont il serait intéressant de savoir quand et dans quelles circonstances elles sont entrées en vigueur. Les contremaîtres devaient noter individuellement les membres de leur équipe entre 2 et 4 points, mais en veillant à ce que la moyenne des notes fasse trois. En fait, seule la dispersion autour de cette moyenne pouvait varier. Lorsqu'un ouvrier était mal noté durant trois périodes consécutives, le service du personnel augmentait son salaire jusqu'à la moyenne de sa classification et de son ancienneté, pour ne pas créer des écarts insupportables. Le même service s'autorisait aussi à donner un salaire de base différent à des salariés ayant la même note. Tout semble s'être passé comme si un dispositif, en principe fortement incitatif individuellement, l'ait été moins dans la réalité en raison de règles d'encadrement et d'ajustement des différences de salaire, car sa stricte application aurait engendré de trop fortes disparités.

En ce qui concerne le dispositif d'incitation collective, on a vu qu'au fil du temps les écarts possibles entre équipes ont été atténués par la prise en compte de l'évolution de la productivité de l'ensemble de la firme. À vrai dire, le calcul du « coefficient de rémunération de la production » de chaque équipe était tellement compliqué que les salariés comprenaient peu de chose à ses déterminants exacts, « *sachant vaguement que la hausse de l'efficiency leur apporte plus de rémunération* »¹, et cela d'autant plus que la seule information dont ils disposaient était la variation mensuelle de leur salaire. « *Seuls les agents d'encadrement sont informés du coefficient de leur équipe. L'initiative des Kaizen est donc prise par eux: chefs d'équipes, chefs d'atelier, chef de section. De plus, l'activité de Kaizen constitue une de leur tâches principales, et Toyota donne de l'importance à la capacité de Kaizen au moment de la promotion des agents de fabrication au poste de chef d'équipe* »². Ce n'est cependant pas un mince aspect de l'organisation et du système de salaire Toyota que les contremaîtres aient pu depuis si longtemps travailler à réduire continûment les temps standard et les effectifs de leur équipe, sans conflit ouvert, à défaut d'obtenir une participation vraiment active.

Or ce système de salaire cohérent avec les principes productifs de Taiichi Ohno va changer au début des années 90, en même temps que d'autres dispositifs caractéristiques du toyotisme.

¹ Ibidem, p. 10

² Ibidem, p. 10

2. Un nouveau toyotisme?

Le système de production Toyota semble être arrivé à maturité et avoir été étendu à l'ensemble de la firme et d'une bonne part de ses fournisseurs au début des années soixante dix.

2.1. La mise en difficulté du système Toyota

Au cours des années quatre-vingt, trois phénomènes l'ont mis en difficulté: l'économie dite de « bulle » et son éclatement, la désaffection vis-à-vis du travail tel qu'il s'est construit chez Toyota, l'hostilité croissante manifestée par plusieurs firmes et pays étrangers. Ces phénomènes ont révélé les limites de la *lean production*.

Les liquidités produites par l'économie spéculative ont eu pour conséquence un accroissement important du marché automobile intérieur japonais, notamment vers le haut de gamme. Les firmes ont été alors amenées à diversifier plus rapidement encore leurs modèles et à augmenter leur capacité de production. Les coûts fixes se sont sensiblement élevés, d'autant que le manque de main-d'oeuvre a conduit à accélérer l'automatisation et à l'étendre à l'assemblage. La baisse de rentabilité, amorcée par ces investissements importants, s'est accentuée avec l'éclatement de la « bulle spéculative » et la récession de 92-93. La demande s'est brusquement contractée, notamment sur le haut de gamme, au moment où de nouveaux modèles sur ce segment étaient lancés et de nouvelles capacités de production mises en service.

Les difficultés de recrutement d'ouvriers sont devenues plus importantes pour l'industrie automobile en général et pour Toyota en particulier, en raison de l'intensification du travail pour satisfaire la demande nouvelle dans les années 80. Le travail a alors fait l'objet d'une désaffection de la part des jeunes ouvriers, qui s'est notamment manifestée par l'augmentation sensible de leur taux de *turn over* durant cette période. Le taux aurait atteint 25% des jeunes la première année de leur embauche en 1990. Moins élevé dans les années 70, le *turn over* concernait cependant la moitié des jeunes les cinq années suivant leur embauche. Le phénomène n'est donc pas récent. Actuellement le taux serait de 10% la première année de l'embauche. Les fournisseurs ont rencontré les mêmes difficultés, ne parvenant pas à satisfaire les exigences toujours plus fortes des constructeurs.

Enfin, les mesures protectionnistes, les manifestations d'hostilité et les pressions d'autres pays pour réduire le temps de travail et accroître la consommation intérieure semblent avoir eu quelques effets, au moins sur Toyota et la Confédération des syndicats des travailleurs de l'industrie automobile japonaise, la JAW, qui ont manifesté publiquement le souhait que les constructeurs japonais adoptent une orientation moins productiviste et commercialement moins agressive.

Ces trois phénomènes, baisse de rentabilité, désaffection du travail et hostilité étrangère sont clairement désignés dans les propos patronaux et syndicaux par l'expression « la triple souffrance ».

2.2. La remise en cause de plusieurs principes ohniens

À partir de 1989, Toyota commence à modifier son système. Aujourd'hui même, la firme teste de nouvelles formules organisationnelles et salariales dans deux nouvelles usines, celle de Tahara, mise en service en Octobre 1991, et celle de Kyushu, qui est en même temps une filiale, Toyota Jidosha Kyushu, ouverte en décembre 1992. En février 1992, la JAW, jusqu'alors discrète et conciliante, préconise, semble-t-il sous l'influence de Toyota et de son syndicat, une réorientation significative de l'industrie automobile japonaise.

Koïchi Shimizu voit se dessiner plusieurs renoncements essentiels par rapport à la doctrine ohnienne, à travers les mesures générales prises et les réorganisations réalisées dans les usines nouvelles: la reconnaissance de la nécessité d'un minimum de stocks tampon, l'autocontrôle, la réintroduction du contrôle qualité et des retouches en bout de chaîne, prenant le pas sur l'autocontrôle, l'arrêt de la poursuite de la diversification et du renouvellement accéléré des produits, la remise en cause du travail parcellisé, l'allègement de l'incitation salariale à la productivité, la réduction du temps du travail et des contraintes horaires, la revalorisation de la vie privée des salariés au détriment des valeurs et des institutions collectives suscitées et animées par la direction, la remise en cause d'une stratégie de conquête systématique des parts de marché.

La gestion à stocks réduits est aujourd'hui considérée comme trop éprouvante pour les personnes, et finalement coûteuse en heures supplémentaires pour rattraper les arrêts de chaîne. Des stocks tampons, justement calculés, sont nécessaires pour redonner de l'autonomie aux équipes de travail et aux fournisseurs et se révèlent économiquement plus efficaces. À l'usine de Kyushu, une dizaine de chaînes séparées par des stocks tampons de 5 à 10 caisses remplace la ligne unique d'assemblage qui était la règle dans les usines anciennes. Dans ces dernières, le manque de place empêche aujourd'hui d'adopter la même organisation. Toutefois, la ligne unique a pu être raccourcie en adoptant une structure en arête de poisson, des sous-ensembles étant montés sur des lignes auxiliaires, disposant elles de stocks, comme c'est déjà le cas dans les usines de Motomachi et de Tsutsumi.

La portée théorique et pratique de telles transformations est importante. Cela veut dire que l'on renonce à tendre plus encore le flux pour mettre en évidence et traiter sans retard les défauts et l'origine première des pannes, selon le précepte ohnien canonique. Il sera très intéressant d'analyser à l'avenir les modalités nouvelles conçues pour parvenir au même objectif avec des stocks tampons et la place tenue par les ouvriers de fabrication dans ces dispositifs. Cela sera d'autant plus intéressant à étudier, s'il se confirme que Toyota abandonne aussi le principe de l'autocontrôle, comme c'est le cas à l'usine du Kyushu. Au bout de chaque chaîne, un poste de contrôle-qualité et un poste de retouche ont été installés comme c'était le cas sur les chaînes classiques européennes, où l'on généralise aujourd'hui l'autocontrôle pour faire comme les japonais! Splendide chassé-croisé. Il nous est dit de plus que la qualité obtenue à l'usine de Kyushu est meilleure que celle des autres usines! Il va falloir réétudier sérieusement les conditions de la qualité !

Toyota a décidé de donner un coup d'arrêt à la diversification des produits et au renouvellement trop rapide des modèles. Il va accroître la standardisation des pièces et des organes. La JAW, dont l'orientation actuelle est marqué par le syndicat Toyota et la firme elle-même, considère que diversification et renouvellement excessifs constituent des « coûts négatifs » et provoque une concurrence destructrice.

Toyota reconnaît maintenant que le travail de montage dans ses usines est dur et peu intéressant. Faire des suggestions et participer à des améliorations ne suffit pas à le rendre intelligent. Offrir la garantie de l'emploi ne suffit plus à le rendre attractif. La nature elle-même du travail de montage doit être modifiée. Le client n'est plus exclusivement la variable stratégique prépondérante. « *L'humanisation du travail est la principale cible de la restructuration actuelle du toyotisme* », écrit Koïchi Shimizu. Toyota a adopté dans ses deux usines nouvelles une organisation directement inspirée de celle en place depuis longtemps chez d'autres constructeurs notamment européens, et il a emprunté certaines innovations dues à Volvo. Tout d'abord, les postes de travail ont été repensés ergonomiquement afin d'améliorer substantiellement les conditions de travail, notamment grâce à la possibilité pour l'opérateur de faire varier la position et la hauteur de la caisse en fonction de sa taille et de l'opération qu'il a à faire. L'avance de la chaîne pas à pas serait à l'étude, afin d'éviter que les ouvriers aient à se déplacer tout en travaillant. Chaque chaîne dispose de postes de préparation de sous-ensembles en parallèle, donc non enchaînés et fonctionnant en module. Plus étonnant encore, les équipes qui termineraient plus tôt que les autres leurs production journalière pourraient quitter leurs postes, pratique que les constructeurs européens ont tout fait pour faire disparaître dans leurs usines. Enfin le nouveau système de formation permettrait aux opérateurs d'être capables de monter une voiture entière. Ce trait est un emprunt direct à Volvo, sans toutefois s'accompagner de l'abandon du principe de la chaîne, comme à l'usine Volvo d'Uddevalla. Là aussi, il sera particulièrement intéressant de suivre l'évolution de cette organisation du travail dans le contexte japonais.

L'incitation salariale à la productivité est allégée. Le système de salaire a été en effet profondément changé par touches successives entre le 1er septembre 89 et le 1er avril 93¹. Il faisait l'objet de quatre plaintes principales de la part des salariés de Toyota. Les employés et les ingénieurs n'admettaient plus que leur salaire soit lié au « coefficient de rémunération de la production » des secteurs de fabrication. Les ouvriers de fabrication étaient mécontents des variations mensuelles de leur salaire en raison des fluctuations d'un mois sur l'autre de leur coefficient. Les salariés de moins de 40 ans estimaient la progression de leur salaire insuffisante et ceux de plus de 55 ans dénonçaient la pratique de la démission forcée de leur poste, entraînant des pertes de salaire importantes.

Depuis le 1er avril 1993, deux systèmes distincts de rémunération remplace le système antérieur commun à toutes les catégories de personnel, l'un pour le personnel ouvrier et la maîtrise, l'autre pour les employés et les ingénieurs. La rémunération liée à la productivité est réduite à 20% pour les premiers et elle disparaît pour les seconds. La classification et l'âge n'interviennent plus dans le calcul du salaire de base, mais deviennent des parts en tant que telles du salaire mensuel: la rémunération liée à la classification compte pour 20% pour les ouvriers et la maîtrise et pour 40% pour les employés et les ingénieurs. La rémunération liée à l'âge intervient pour 20%, aussi bien

¹ Voir également Masami Nomura, *op. cit.*, p44-47; et Masami Nomura, Ulrich Jurgens, *Arbeitsbeziehungen und Arbeitsorganisation in der japanischen Automobilindustrie*, 1992. Ces changements dans la formation des salaires est un mouvement assez général, dont Yveline Leclerc et Christian Mercier avaient enregistré les premières manifestations à la fin des années quatre-vingt. Voir leur chapitre « La transformation des systèmes d'emploi et de rémunération » dans J.H. Jacot (éd.), *Du fordisme au toyotisme? Les voies de la modernisation du système automobile en France et au Japon*, Études et Recherches, Commissariat au Plan, La Documentation Française, 1990, 438 p.

pour les uns que pour les autres. Afin de satisfaire la demande d'une progression plus rapide des salaires avec l'âge, le taux de majoration annuelle appliqué à cette part a été élevé pour les moins de 50 ans. Les plus de 55 ans peuvent dorénavant conserver leur poste, après toutefois reconnaissance par la direction qu'ils gardent la capacité de le tenir. Le salaire de base, qui représente toujours 40% du salaire mensuel, ne dépend plus que de la capacité à exécuter la tâche confiée (les critères d'évaluation ne sont toujours pas connus des salariés) et des résultats obtenus, compte tenus des objectifs fixés (le salarié peut connaître maintenant l'évaluation de son supérieur et doit être conseillé pour qu'il puisse améliorer son évaluation). Le calcul du bonus a été également modifié¹. La part correspondant à la qualification passe de 25% à 40%. Et le reste n'est plus fondé sur le salaire de base, mais sur la totalité du salaire mensuel.

La réforme du système de salaire va encore plus loin à l'usine de Kyushu. Le coefficient de rémunération de la production est supprimé également pour le personnel des secteurs de fabrication. Il n'y a plus qu'une seule formule salariale, valable pour toutes les catégories: le salaire de base (60%, incluant la rémunération selon l'âge) et le salaire correspondant à la classification (40%). En revanche, le bonus devient dépendant des efforts de productivité. Son versement semestriel permet vraisemblablement de faire une moyenne de gains mensuels trop fluctuants.

Les modifications dans le calcul du salaire semblent traduire un double mouvement: une « institutionnalisation » plus forte, à travers la part croissante de la qualification et de l'âge, mais en même temps une importance plus forte de l'évaluation individuelle au détriment de l'incitation collective (au niveau de l'équipe) à améliorer la productivité. Si l'on considère seulement le personnel des secteurs de fabrication des usines anciennes, la baisse de la part de la rémunération liée aux résultats individuels et collectifs est significative, cette part restant cependant supérieure à ce que nous connaissons en Europe. On peut estimer qu'elle passe de 70% à moins de 40% du salaire mensuel.

L'évolution du rapport salarial ne se limite pas au changement dans l'organisation du travail et à la réforme du système de salaire. S'y ajoutent la réduction planifiée de la durée du travail qui doit descendre en dessous de 2.000 heures travaillées par an en 1993, la modification des règles de déplacement temporaire entre postes, équipes, secteur et usines, une moindre pression sur les temps standard et la suppression du travail de nuit dans certains secteurs et usines. Koïchi Shimizu voit dans ces mesures une atteinte à la philosophie ohnienne du travail, selon laquelle « *il est un péché de ne pas faire travailler les ouvriers* ». JAW considère que la concurrence excessive et les tensions commerciales ont notamment pour fondement une durée du travail au Japon « injuste et déloyale » parce que trop longue.

La nouvelle Direction de Toyota affiche officiellement de nouvelles « valeurs d'entreprise », qui privilégient les valeurs individuelles au détriment des valeurs privilégiant le collectif et la firme, et qui préconisent la coexistence avec les autres constructeurs automobiles à la place de la conquête systématique de parts de marché et de l'objectif « Global 10 » (s'emparer de 10% du marché mondial). À une gestion « patriarcale » et contraignante, Toyota semble vouloir substituer une gestion accordant plus d'autonomie aux équipes et aux individus. Les objectifs de réduction des coûts ne seront plus imposés d'en haut périodiquement par la Direction, mais seront proposés par les chefs d'équipe. Les activités hors travail, au sein des différents « corps » du

¹ Masami Nomura, *op. cit.*, p. 66

personnel, des clubs, des organisations de quartier et des équipes mêmes de travail, sont beaucoup moins fréquentes, la Direction estimant que leur rôle historique est maintenant terminé. JAW, de son côté, insiste sur le respect des « valeurs individuelles » des salariés, dont il n'est pas « équitable » de les contraindre à se consacrer entièrement à la vie de l'entreprise.

Conclusion: comment interpréter ces changements? L'universalisation du modèle toyotien ? une mise en crise dont il est difficile de prévoir l'issue ? la création d'une dynamique sociale pouvant donner naissance à un modèle nouveau ?

Ces changements, s'ils en restent là, peuvent être interprétés comme des assouplissements du modèle Toyota, avec quelques emprunts aux innovations organisationnelles « humanisant le travail » des pays européens. Cette hybridation, conservant l'essentiel, donnerait au modèle une capacité d'acclimatation beaucoup plus grande. Prenant un peu de « graisse » et prônant une coexistence avec les autres constructeurs, il deviendrait en outre plus acceptable et assimilable. On pourrait alors se poser la question de la formation d'un modèle universel (ou plus universel) par hybridation.

Mais ces changements sont peut-être les manifestations d'un dérèglement du système de production Toyota. Même si abstraitement, on ne voit pas pourquoi le modèle toyotiste ne s'hybriderait pas, il est possible qu'au Japon et chez Toyota il ait quelques difficultés à le faire, compte tenu de la trajectoire de la firme, de la prégnance des structures longuement mises en place, du poids des groupes qui ont fait la réussite de Toyota et qui peuvent être déstabilisés par les réorganisations en cours et se sentir désavoués, du ciment des valeurs laborieusement intériorisées pendant plus de quarante ans par l'encadrement. Car, au fond, nous ne savons toujours pas exactement (nous le savons un peu mieux avec les contributions japonaises de ce numéro) ce qui a fait, ce qui fait tenir le système? Car tous les dispositifs incitatifs du monde ne suffisent jamais à expliquer pourquoi un nombre conséquent de salariés s'investissent dans la réussite d'une entreprise au point de mettre entre parenthèse leur vie privée. Désorientés, ne comprenant plus les nouvelles règles du jeu, ce « noyau dur » de salariés dont parle Koichi Shimizu peut ne pas se mobiliser vraiment pour la mise en oeuvre et le succès de la nouvelle orientation, et cela d'autant plus que l'évolution du marché et les dérèglements financiers et monétaires viendraient à fragiliser la firme.

Troisième scénario, imaginable mais peu probable : la formation d'une dynamique sociale interne donnant naissance à une voie originale. Un des principes ohniens a, si on le prend à la lettre, une charge organisationnellement explosive: « remonter aux causes premières des problèmes pour qu'ils ne se reproduisent pas ». Chacun sait qu'en partant d'un problème récurrent mineur, on peut facilement, de proche en proche et à juste titre, remettre en cause l'organisation et ses principes, la nature du travail et des relations professionnelles, et déboucher sur des exigences de co-décision dans de nombreux domaines. Cette dynamique-là a été soigneusement contenue et encadrée dans le système toyotien. On pourrait imaginer qu'un contexte nouveau la libère et la fasse converger avec le dépassement des expériences d'humanisation du travail en cours dans les nouvelles usines, vers une organisation de la firme, de la production et du travail enclenchant véritablement une inversion réelle, continue et durable de la division de l'intelligence du travail. *A minima*, on pourrait aussi imaginer que les syndicats puissent

acquérir une plus grande indépendance de réflexion et d'orientation, contribuant à la transformation du rapport salarial toyotien, qui jusqu'à présent a été une des conditions de possibilité de formation et de maturation du modèle toyotiste.

Mais, comme l'écrit prudemment et avec raison Koïchi Shimizu dans la conclusion du premier texte que l'on va lire, « le futur est toujours incertain et ouvert »! Aussi, convient-il de maintenir les points d'interrogation qui figurent en tête de ce paragraphe.